

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Формирование сплоченности команды на основе игры «Freshbiz»

УДК 005.963.1:005.35

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Пискунова О. А		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Н. В	к.пс.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е. А			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Пискуновой Ольге Александровне

Тема работы: Формирование сплоченности команды на основе игры «Freshbiz»

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 3108/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Публикации в периодических электронных журналах, самостоятельно собранный материал, отчетность организации
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы управления сплоченностью команды 2. Особенности управления сплоченностью команды в России и во Франции 3. Уровень сплоченности команды до и после прохождения игры

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел Социальная ответственность	Консультант Грахова Е. А
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	02.02.2016 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Н. В	к.пс.н		02.02.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Пискунова Ольга Александровна		03.02.2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 66 страниц, 7 рисунков, 5 таблиц, 40 источников, 2 приложения

Ключевые слова: Команда, игра «Freshbi», сплочение, персонал

Объектом исследования является управление сплоченностью команды на основе игры «Freshbiz»

Предметом исследования является сплоченность команды

Целью данной работы является исследование влияния игры «Freshbiz» на формирование сплоченности команды.

Актуальность работы - становится всё больше проектов, в которых требуется чёткая слаженная работа сплоченной команды.

В процессе исследования проводилось анкетирование игроков, исследование факторов и методов сплочения команды

В результате исследования были получены результаты, доказывающие эффективность игры «Freshbiz» для формирования сплоченности команды на первоначальном этапе

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в полном исследовании команды, особенностей процесса сплочения и влияния игры «Freshbiz» на формирование сплоченности команды, результаты разработок, полученные в ходе исследования, могут быть использованы волонтерским центром НИ ТПУ для формирования сплоченной команды волонтеров.

Область применения: Управление персоналом, командообразование

Определения, обозначения, сокращения

АНО – автономная некоммерческая организация

ЦДО – центр делового образования

ВЦ – волонтерский центр

Freshbiz – *с англ.* свежий бизнес

Outdoor – *с англ.* вне двери. Мероприятие, проводимое на природе, вне офиса (сити – квест).

Оглавление	
Введение	9
Глава 1. Теоретические основания управления сплоченностью командой	15
1.1 Формирование и развитие сплоченности команды	15
1.2 Управление сплоченностью команды в России и во Франции	23
1.3 Игра «Freshbiz» как инструмент сплочения команды	28
2 Глава. Исследование влияния игры «Freshbiz» на сплочение команды на примере тренинга в АНО ЦДО «Персонал»	37
2.1 Деятельность и характеристика АНО ЦДО «Персонал»	37
2.2 Особенности организации игры «Freshbiz» для сплочения команды	43
2.3 Анализ проведенных игр в АНО ЦДР «Персонал» и разработка рекомендаций по сплочению команды для волонтерского центра НИ ТПУ ..	48
Глава 3. Разработка программы КСО для АНО ЦДР «Персонал»	57
3.1 Цели, задачи и стейкхолдеры программы КСО	57
3.2 Элементы программы КСО и затраты на неё	61
3.3 Ожидаемая эффективность программ КСО	63
Заключение	67
Список публикаций	71
Список использованных источников	72
Приложение А Распределение ролей в команде (Р. Белбин)	74
Приложение Б Анкета «Сплоченность команды»	80

Введение

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что в современном мире набирает оборот волонтерское движение и становится всё больше региональных, российских и международных проектов, в которых требуется чёткая слаженная работа сплоченной команды. История волонтерства ничуть не короче истории самого человечества. Первые упоминания об этом процессе уходят далеко в прошлое России. 998 год – эту дату можно считать днем рождения волонтерства. Но в далекой Руси не думали о сплоченной команде вообще, а тем более о том, как с помощью правильно организованного процесса сплочения создать команду, которая способна максимально успешно выполнять работу вместе. Отцом современного волонтерства можно считать Тимуровские отряды.

В современной России датой «воскрешения» волонтерства можно считать 2014 год. В этом году произошло событие, к которому страна готовилась последние 7 лет – Олимпийские и Паралимпийские игры в Сочи. С 2012 года в Волонтерском центре НИ ТПУ начался массовый набор, абсолютно разных людей, в волонтеры. С 2013 года началось обучение и объяснение своих обязанностей на своих объектах и играх в целом. Но зачастую организаторы не уделяют никакого внимания процессу сплочения команды, чтобы в будущем эта команда смогла выполнить любое задание. Это касается не только волонтерской сферы деятельности, а любой сферы, где есть команды работников и лидеры, которые формируют эту команду для эффективной работы.

Команда – это объединение людей, имеющие общую цель, обладающих взаимодополняющими навыками и выполняющих свою функцию, следующих при этом, определенным правилам взаимодействия (как формальным, так и неформальным нормам и правилам) (И. К. Рыженкова).

Команда – это не группа людей, которой прочитали свои обязанности. Думать так – значит допустить колоссальную ошибку в подготовке людей для совместной эффективной работы над одним делом.

Таким образом, ситуация, связанная с процессом формирования сплоченности команды нуждается в принятии активных немедленных мер по её развитию.

Основной проблемой является отсутствие первоначального этапа формирования сплочения команды. Непонимание со стороны организаторов работы с волонтерами, что волонтерство – это не индивидуальная деятельность, и что люди, которые знают только имена друг друга, не способны эффективно проделать свою работу. А также, банальное незнание методов сплочения команды со стороны организаторов волонтерской деятельности.

Сплочение команды – это один из самых сложных процессов. Каждый человек должен знать свои обязанности, но в то же время персонал должен работать как единый механизм, чтоб получить максимально положительный результат. Для того, чтоб коллектив работал как «часы» придумано много методов и способов. Одним из самых молодых инструментов, в области работы с командой, считается игра «Freshbiz». Бизнес – игра FreshBiz является мощной интерактивной платформой для формирования деловых навыков и свежего взгляда на мир. Оригинальная настольная бизнес игра FreshBiz, нацеленная на развитие предпринимательского и творческого бизнес - мышления, разработана Роненом Гафни (Израиль) в 2004 году и успешно проводится в Швейцарии, Италии, Южной Америке, Мексике, других странах.[1]

В настоящее время в России и Казахстане 4 сертифицированных тренера FreshBiz. Деловую игру проводит Ольга Ивановна Басалыко – первый лицензированный тренер FreshBiz в Сибири, директор АНО Центра Делового обучения «Персонал» .

В процессе игры дается возможность:

1. Увидеть новые возможности в использовании тех ресурсов, которыми человек уже обладает, а также можно научиться оценивать ресурсы партнеров/оппонентов;
2. Научиться осознанно выбирать необходимую стратегию ведения переговоров, основанную на оценке поведения других сторон;

3. Можно:

- сформировать навыки краткосрочного и долгосрочного партнерства;
- отработать навык достижения договоренностей и влияния на собеседника;
- увидеть те возможности, которыми пользуются партнеры и те, которые упускают;
- осознать, как резервы и возможности превращаются в финансы.

Главный принцип игры FreshBiz – открытие и использование моря возможностей и вариантов.[10]

Несмотря на то, что эта игра была создана исключительно для представителей сферы бизнеса и предпринимательства, она также подходит для проведения в волонтерской сфере. Казалось бы, деньги и деятельность волонтеров несовместима, и невозможно проводить этот тренинг в кардинально разных сферах, но это не так. Суть этой игры состоит не в том, чтобы получить наибольшую прибыль, а в том, что закончить эту игру можно только вместе со всей командой. Это подталкивает людей помогать друг другу в процессе всей игры, знакомиться друг с другом, но самое главное, поддерживать друг друга уже на первоначальном этапе работы в команде.

Ученые и специалисты в области управления персоналом начали изучать процессы, происходящие в коллективе, с 1885 года. Тогда же теория управления возникла как наука. Само понятие «научное управление» ввел не Ф. Тэйлор, как это принято считать, а представитель американских фрахтовых компаний Л. Брайндес в 1910 году. Позже, в этой науке начали развиваться разнообразные направления, одним из них стало командообразование. История работы в этой области восходит к экспериментам конца 1920х – начала 1930х годов, которые показали, что производительность труда зависит не только от обычных условий труда (освещение, перерывы и т.д), а от других факторов мотивации, среди которых выделялся: наличие «командного духа». На основе этих экспериментов теоретик в области менеджмента Э. Мейо обнаружил следующие факторы производительности:

1. Группа гордится своими достижениями;
2. Группа получает положительную оценку от заинтересованных сторонних наблюдателей;
3. С группой советуются прежде, чем вносить изменения.

Основополагающие работы в сфере зарубежного управления персоналом и командообразованием были созданы такими авторами как: Ч. Барнард, Н. Винер, Дж. Вудворд. [26]

Следует отметить, что теоретическая и методологическая база в сфере управления персоналом в России находится на высоком уровне. В России обратили внимание на процессы, происходящие в команде и на то, что нужно этими процессами правильно управлять, еще в начале XX века. Заметный след в сфере управления оставили экономист А. Л. Ордин – Нащокин, В. Н. Татищин, А. П. Волынский, М. В. Ломоносов, П. А. Столыпин, А. К. Гастев, А. А. Богланов, П. М. Керженцев, О. А. Германский, Н. А. Амосов. Все эти авторы исследовали управление персоналом с разных сторон.

А.К. Гастев занимался вопросами совершенствования практики и теории организации труда. Он обосновал и сформулировал концепцию, которая получила название “трудовые установки”. Центральный институт труда занимался внедрением методик трудовых установок на практике. Важное место в методике трудовых движений занимал инструктаж. Недостатком этой концепции является слабая разработка самой методики, ориентация на индивидуальность рабочего, выбор узкой базы исследования.

Важная роль в развитии управления и организации труда принадлежит экономисту О.А. Германскому. Он внес вклад в создание теории о социалистической рационализации. Он обобщил большой практический материал в области хозяйственного строительства.

Широкое освещение проблем научной организации труда получили в трудах П.М. Керженцева. Он распространил понимание организации труда во всех сферах человеческой деятельности. Все труды, безусловно, были важны для развития такой области знаний как управление персоналом, но на такой

маленький, но важный процесс, как сплочение, не было уделено должного внимания.

Целью данной работы является исследование влияния игры «Freshbiz» на формирование сплоченности команды.

Для достижения цели были поставлены такие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические основы управления сплоченностью командой
2. Проанализировать особенности управления сплоченностью командой в России и за рубежом и провести сравнительный анализ
3. Исследовать сплоченность команды до и после прохождения игры «Freshbiz»
4. Разработать рекомендации по сплочению команды

Объектом исследования является управление сплоченностью команды на основе игры «Freshbiz»

Предметом исследования является сплоченность команды

Практическая новизна выражена в следующих результатах исследования:

- Выявлены особенности формирования сплоченности команды в России и во Франции.
- Выявлены наиболее эффективные методы и инструменты для первоначального этапа формирования сплоченности команды.
- Проработаны все «границы» игры «Freshbiz», выявлены сильные стороны, разработаны рекомендации по сплочению команды волонтеров на основе этой игры, для Волонтерского центра НИ ТПУ.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты разработок, полученные в ходе исследования, могут быть использованы волонтерским центром НИ ТПУ для формирования сплоченной команды волонтеров. Кроме того, результатами исследования могут пользоваться все волонтерские центры города (ВЦ ТУСУР «Наш формат», Корпус 70-летия победы и др.) и страны в целом. Разработаны рекомендации по

формированию сплочения команды на первоначальном этапе, на основе проведенных игр в АНО ЦДО «Персонал». Кроме того, результаты исследования по игре «Freshbiz» и работе с волонтерами, были представлены в электронных ресурсах: научный журнал «Современные научные исследования и инновации» и периодическое электронное издание «Экономика и социум».

В качестве основных **методов исследования** в работе использовались такие инструменты научного познания, как:

- Анализ теоретических основ управления персоналом и командообразования, разнообразных инструментов и методов проведения тренингов по сплочению в России и во Франции. Также был исследован процесс формирования команды в России и во Франции, проведен сравнительный анализ и выявлены различия и совпадения в процессе формировании сплоченной команды.
- Проведение нескольких бизнес – игр «Freshbiz» в АНО ЦДО «Персонал» и проведение анализа после анкетирования игроков.

Глава 1. Теоретические основания управления сплоченностью командой

1.1 Формирование и развитие сплоченности команды

Командой называют небольшое количество человек, которые разделяют ценности, цели и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; берут на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность, исполнять любые внутригрупповые роли (см. приложение А).[30]

Специалисты выделяют две разновидности группы с точки зрения их понимания целей деятельности и единства, в заинтересованности общего успеха, взаимодействия членов группы:

а)обыкновенная группа сотрудников - это сообщество индивидов, которое регулярно взаимодействует, решая единые задачи, и имеют схожие интересы;

б) команда - это особый вид группы, которая характеризуется наличием специальных черт, определяющих эффективность ее деятельности. В команде все указанные выше характеристики присутствуют, но добавляются еще некоторые:

- члены команды трудятся совместно, проявляя доверие к профессиональным и нравственным качествам партнеров;
- в команде более тесное взаимодействие и взаимная зависимость;
- работа в команде требует большего вклада от всех членов для реализации своего потенциала.[13]

Характеристика стадий развития команды (модель Б. Такмана)

1. Формирование – члены команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера команды, занимают выжидательную позицию, наблюдают за поведением своих коллег, пытаются понять свое место в команде.

2. Выяснение отношений («бурление») – на этом этапе возможно соперничество за внимание, конфликты за власть между членами группы и

руководством, взаимное недоверие, сомнение в полезности и целесообразности их работы, как следствие – эмоциональная реакция.

3. Согласование правил – постепенно приходит привыкание членов команды друг к другу, появляется и растет взаимное доверие, растет уважение друг к другу. Постепенно формируется командный дух и возникает чувство сплоченности. Вырабатываются и принимаются правила и нормы совместной деятельности.

4. Продуктивная работа – команда ведет энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных задач. Работа идет в творческой атмосфере, с тесными внутригрупповыми связями, самоуправлением, доброжелательными взаимоотношениями и взаимной поддержкой.[24]

5. Умирание – происходит корректировка групповой цели, или начинается формирование новой команды.

Команда должна выполнять два вида функций:

1) Направленные на задачу (поиск информации, выбор направления работы, осуществление работы, участие в итоговых обсуждениях и т.д.)

2) Поддерживающие (умение слушать, поддерживать и одобрять других)[23]

А.Т.Зуб: «Команда - группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу».

Среди зарубежных исследователей феномена «командная работа» можно выделить мнение известных специалистов И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум. Они называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Таблица 1 - Различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
На выходе - продукты индивидуального труда	На выходе - продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместные общение, принятие решений и рабочие задания
Нет синергетического эффекта	Есть синергетический эффект

В качестве характеристик, присущих команде, можно отметить следующие:

- единство целей членов команды. Сотрудники должны понимать командную цель одинаково, чтобы «не тянуть в разные стороны» при ее реализации;

Умение и желание работать;

- умение и желание общаться друг с другом.;

Отношения партнерства и доверия друг к другу.;

- сплоченность. Сплоченность характеризует степень приверженности к команде ее членов

- обратная связь. Устойчивая обратная связь позволяет членам команды осознавать, как их воспринимают коллеги и окружающие.[28]

Чтобы эффективно управлять совместной деятельностью людей в современных организациях, потребовались новые подходы к организационному поведению, основанные на законах социальной психологии, групповой динамики и психологии личности. В связи с этим существенно возрастает роль командного ведения бизнеса и командообразования. К примеру, в Японских компаниях превозносится идея «единой семьи», а в западных моделях менеджмента предпочитают говорить о «сплоченной команде единомышленников».[7]

Высокую роль профессиональных, хорошо подготовленных команд понимал выдающийся менеджер XX века Ли Якокка: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то и из остальных факторов мало что удастся сделать» [8]

Командообразование - острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте), но ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий огромных интеллектуальных усилий.[11]

Командная сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Командная сплоченность — необходимое условие успешной работы команды. В группе, сформированной из незнакомых людей, некоторое время обязательно будет потрачено на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения общих командных задач. Именно сплоченная команда, в отличие от

группы лишь совместимых людей, способна успешно преодолевать кризисы на пути своего развития.[6]

Факторы, усиливающие групповую сплоченность

К. Рудестам (1993 г.), А. А. Александров (1997 г.) и другие исследователи группового поведения выделяют следующие факторы, способствующие усилению групповой сплоченности:

- совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников группы;
- однородный состав групп (особенно по возрастному показателю: нежелательно объединять в одной группе лиц старше пятидесяти лет и моложе восемнадцати);
- атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;
- активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;
- привлекательность лидера как образца, модели оптимально функционирующего участника;
- квалифицированная работа лидера, способного провести специальную работу для усиления сплоченности команды;
- присутствие в группе человека, способного противопоставить себя группе, резко отличающегося от большинства участников.

Формы командообразующих мероприятий.

Любое мероприятие может решать задачи командообразования, если оно организовано с определенной командообразующей целью.[27]

Мероприятие должно быть организовано по определенным законам. Важно понимать механизмы групповой динамики, чтобы действительно управлять групповым процессом. В тренинге сначала группа испытывает напряжение, задача тренера снять его, далее этап формализации (постановка общей цели), далее формирование доверительных отношений и участники

учатся поддерживать друг друга. Происходит распределение ролей, участники учатся принимать разные роли, в зависимости от потребностей команды.

Виды командообразующих мероприятий, относящихся к категории «аут дор» (outdoor):

СИТИ-КВЕСТ

Формат: Современная игра в городских условиях, которая может проводиться как в пешеходном, так и автомобильном варианте. Сюжет, основанный на исторических или литературных событиях, интригует и заставляет совершенно по-иному взглянуть на окружающий город. Следуя подсказкам, шаг за шагом участники приближаются к раскрытию тайны. Но для расшифровки подсказок надо решать логические задачи, работать с картой, справочниками, путеводителями, Интернет, вступать в контакт с незнакомыми людьми, выполнять самые невероятные задания!

Реализация: 5-6 часов.

Решаемые задачи:

- Диагностика Команды (распределение ролей, диагностика лидерских качеств);
- Формирование Команды (проектных групп);
- Развитие навыков внешней и внутренней коммуникации (выработка наиболее успешных схем и моделей взаимодействия на вертикальном и горизонтальном уровнях).

Преимущества: Сити-Квест – оптимальный способ организации командообразующего мероприятия в том случае, если: нет возможности выехать полным составом на несколько дней за пределы города; и когда традиционные способы организации корпоративных мероприятий не приносят ожидаемого результата, и Вы ищете вариант выхода за пределы стандартного формата, чтобы эмоционально «зарядить» Команду и дать возможность сотрудникам испытать новые яркие ощущения.

МЕЖКОРПОРАТИВНЫЕ СОБЫТИЯ

Формат: реализуется в форматах выездного тимбилдинга, Сити-Квеста, спартакиады, интеллектуального туризма.

Реализация: от нескольких часов до нескольких дней.

Решаемые задачи:

- Знакомство с потенциальными партнёрами в неформальной обстановке и достижение эффективных коммуникаций для дальнейшего сотрудничества;
- Позиционирование компании как креативной и открытой для взаимодействия;
- «Эмоциональная привязка» потенциальных партнёров к личности сотрудника компании;
- Создание длительного эффекта позитивного эмоционального заряда.

Преимущества: Такое мероприятие просто необходимо, когда стоят задачи заключения долгосрочных партнёрских связей, повышения лояльности ключевых клиентов, решение совместных межкорпоративных задач и т.п.

СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Формат: Возможно несколько форматов организации корпоративных и межкорпоративных спортивных мероприятий: спартакиада на суше, на воде и в воздухе, весёлые старты, спортивное ориентирование и т.д.

Реализация: 3 — 4-х часовое мероприятие.

Решаемые задачи:

- Снятие барьеров общения, улучшение коммуникаций;
- Формирование навыков командной работы, создание чувства «мы», поднятие командного духа;
- Обмен профессиональными знаниями и опытом;
- Повышение самооценки и взаимной оценки людьми друг друга, за счет более полного проявления личностных качеств в новой ситуации, реализации незадействованных в ежедневной работе качеств;
- Получение опыта совместной работы на общую цель;

- Раскрытие творческого потенциала участников, освобождение от стереотипов;
- Создание длительного эффекта позитивного эмоционального заряда.

Преимущества: Наиболее прост в организации и создаёт длительный эмоциональный заряд.

Причины снижения сплоченности

Во-первых, возникновение в группе мелких подгрупп, что вызывает «местечковое» поведение и мышление. Чем больше группа, тем вероятнее образование подгрупп.

Во-вторых, неумелое руководство со стороны лидера может привести к излишнему напряжению, конфликтам и даже развалу команды.

В-третьих, отсутствие единой цели, увлекающей и объединяющей участников, а также отсутствие совместной деятельности. [30]

Сплочение команды – это один из самых сложных процессов на предприятии. Каждый человек должен знать свои обязанности, но в то же время персонал должен работать как единый механизм, чтоб получить максимально положительный результат. Для того, чтоб коллектив работал как «часы» придумано много методов и способов.

Самый известный из них – это тренинг. Особенность тренингов по самоорганизации заключается в том, что они направляются на развитие способностей, которые улучшают деятельность специалиста. В этих программах людей обучают эффективному распоряжению своим временем, правильной расстановкой приоритетов, легкому принятию самостоятельных решений.

Тренинги командной работы имеют целью научить людей координировать свои действия с деятельностью коллег. (методы тренингов рис. 1). Их участников учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства.



Рисунок 1 – Методы тренингов

Все методы ведения бизнес-тренингов обладают эффектом «погружения», используемом обычно на интенсивных курсах по изучению иностранных языков. Тренинги, как правило, сопровождаются деловыми и ролевыми играми. Игра представляет собой разновидность деятельности, в которой важен не результат, а непосредственно процесс. Игра – это такой метод построения тренинга, при котором происходит освоение социальной реальности. В игру входят такие компоненты, как игровые роли, игровые действия, технология игры. Деловые или ролевые игры имеют ряд преимуществ перед прочими формами обучения, такими, например, как тесты. В отличие от них, игра — это процесс взаимодействия группы. Она отличается сложностью и взаимосвязью поставленных задач. В процессе игры происходит «погружение» в определенную ситуацию, что дает возможность выявить определенные поведенческие черты работника. При использовании тестов установить это почти невозможно.

1.2 Управление сплоченностью команды в России и во Франции

В современном мире наблюдается тенденция к переходу от технократической философии бизнеса к гуманистической, в основе которой

лежит идея о приоритете самореализации человека. Разумеется, не в ущерб делу и получению достойной прибыли.

Есть люди, которые могут самореализоваться индивидуально, однако наиболее эффективна самореализация в команде людей, разделяющих твоё мнение. Поэтому тенденция к командообразованию в сфере коммерческой, управленческой и производственной деятельности становится более актуальной.[8]

Особенно нельзя не отметить тот факт, что сегодня командная работа становится модной в области управления персоналом. Зачастую руководители объявляют свои фирмы «командой», а сотрудников — ее членами.

Если коллектив свободен от разнообразных конфликтов, в нем ощущается особый дух единства, активность сотрудников и высокая мотивация; руководитель внимательно относится к способностям и возможностям каждого сотрудника и старается сделать так, чтобы в процессе работы реализовались таланты, сильные стороны каждого. в этом случае можно говорить либо о команде, либо о том, что коллектив в скором времени превратится в команду.

Говоря о команде, нужно понимать ее особенности в нашей стране. Как известно, отличительной особенностью русского человека является неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. Европейские и американские команды на первое место ставят «закон» или «правила игры», с которыми согласны все члены коллектива. В «восточных» командах базируются на традициях и глубоких переживаниях и осознаваемых всеми членами законов иерархии. Русский менталитет занимает промежуточную ступень. Поэтому, как бы ни пытались многие руководители установить четкие правила игры, что-то всегда идет не по плану. Проблема заключается в том, что игра по правилам и дает ощущение стабильности, для русского менталитета в определенный момент становится скучной, и возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила. Чтобы появился азарт и стало интереснее.

Главной особенностью русской команды является то, что ее основу составляет некоторое эмоциональное переживание единства, то, что принято называть командным духом. А правила игры в русской команде задают не инструкции, а ценности команды.



Рисунок 2 – Опрос российских и мировых респондентов

Можно увидеть, что основную силу русских команд питают коммуникативные ценности. Хотя в этом и есть основная слабость русских команд. Если «восточную» или «западную» команду надежно скрепляют уровень оплаты, заданные правила игры, работа на общий результат, и возникающие коммуникационные проблемы решаются с помощью этих инструментов, то в русской команде намного меньше определенности. Единственная забота у лидера русской команды — забота о том самом духе.

Из этого следует, что уже созданные и успешно работающие команды нуждаются в постоянном процессе подпитки командного духа. Многие руководители используют для этого корпоративные мероприятия.[10]

Вообще заинтересованные в раскрытке своих предложений специалисты-аналитики event-компаний обычно замалчивают об особенностях русского менталитета при обсуждении сильных и слабых групповых семинаров, хотя именно менталитет и определяет основные направления развития данного рынка. Как известно, российские жители обладают высокой степенью коллективизма. Подобная групповая психология просто немыслима в США, где одним из самых выраженных свойств поведения людей в обществе и на

предприятию является их индивидуализм, которым пронизана вся американская культура.

С раннего возраста американцы привыкают к мысли об ответственности за самого себя и о собственной уникальности. В отличие от русской манеры поведения, они не воспринимают общество (и коллектив) как взаимосвязанную и взаимоответственную систему. Отсюда вывод, что именно вследствие особенностей менталитета групповые тренинги и корпоративные программы оказываются столь необходимы на Западе и зачастую почти бесполезны в России. Излишнее сплочение уже и без того дружного коллектива может привести к его распаду. Поэтому прежде чем слепо следовать моде на организацию досуга в формате типа team building, организаторам стоит сначала самостоятельно (на основе собственного опыта, сформированного именно в условиях российской действительности) оценить уровень надобности проведения данного мероприятия.

Особенности сплочения во Франции

Особенностью Франции является высокая дистанция власти. Хофстеде отмечает, что власть является «...абсолютной во французской традиции.... Время от времени предпринимаются героические попытки создания организаций, в которых власть была бы разделена, но они постоянно оказываются безуспешными». На первый взгляд, такой вывод кажется противоречивым, поскольку он считает, что в странах с высокой дистанцией власти обычно группу или социальную общность считают более важной, чем индивида, и поэтому ниже индекс индивидуализма. В случае с Францией, однако, высокий показатель индивидуализма можно было бы объяснить тем, что французы, будучи «зависимыми индивидуалистами, испытывают потребность в четких полномочиях руководителей, но в то же самое время подчеркивают свою личную независимость от любой формы коллективизма».

Основные области профессионального интереса на сегодняшний день: системы управления талантами, нетренинговые методы развития, индивидуальное планирование развития. В Группе "Данон" с середины 1980-х

существует система корпоративных университетов, специализирующихся на функциональном обучении. Например, Danone Marketing University, Finance University, HR University и т.д. Причем вместо слова "университет" часто используется французское слово *filier*e ("филиер"), то есть "цепочка", потому что программы организованы по модульному принципу. У университетов "Данон" есть характерное отличие от аналогичных программ других французских компаний: нет стационарного тренинг-центра, каждый раз университеты проводятся в разных городах, причем культурной программе уделяется большое внимание. Это дает возможность участникам в дополнение к профессиональному развитию получить еще и замечательную возможность познакомиться и обменяться опытом с коллегами из других подразделений компании, побывать на предприятиях компаний, увидеть красивейшие города мира. В компании Данон большинство тренеров – это собственный персонал, который обучен для проведения тренингов. Для новых сотрудников в компании проводятся особые тренинги.

Вводный тренинг ("Induction") состоит из двух частей - "ориентации" (в первые дни работы) и "глубокого погружения" (в первые несколько месяцев). Это цикл тренингов, встреч, поездок, игры, тестирование продукции и т.п. Все новые сотрудники обязательно посещают склад, совершают совместную поездку с торговым представителем, проходят экскурсию по производству. То, что вторая часть вводного тренинга проходит в группе, является еще и хорошей поддержкой для новичков на стадии вхождения в команду, возможностью установить дружеские контакты в других подразделениях.[16]

Также компания имеет свою собственную особенность в обучении персонала. Во-первых, ориентацию на индивидуальный план развития сотрудника. Часто обучение строится по стандартной схеме, когда есть определенный цикл программ, которые проходят определенные категории сотрудников. В компании «Данон» все несколько иначе, в основе выбора программы лежит индивидуальный план развития компетенций сотрудника, составленный ориентируясь на карьерный план. Во-вторых, фокусировка на

развитие сильных сторон, а не развитие слабых. То есть из хорошего оратора вырастает отличный оратор, из того, кому удаются переговоры - "суперпереговорщики" и т.п. Кроме того ставить знак равенства между развитием и тренингом - серьезная ошибка. Компания использует четыре "метода развития": развитие в процессе работы ("on-the-job"), с помощью других ("with others", например, коучинг- (англ. coaching) — метод тренинга, в процессе которого человек, называемыйся «**коуч**», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели; наставничество- руководство молодыми коллективами или отдельными лицами, осуществляемое опытным специалистом; networking - это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи), тренинг и саморазвитие (например, чтение книг, e-learning). Основной путь развития - это собственный опыт, что "Данон" и пытается использовать в программе "on-the-job development", которая предполагает, например, что сотруднику даются проекты и задачи, которые слегка выходят за его "зону комфорта", но помогают ему профессионально расти. Для того чтобы поддержать тех, кто хотел бы самостоятельно развиваться, у компании есть корпоративная библиотека, девиз которой "All leaders are readers" ("все лидеры - читатели").

Таким образом, рассмотрев особенности сплочения и обучения персонала в России и во Франции можно сделать вывод, что в этих странах совершенно разный подход к обучению работников. Франция – страна индивидуалистов, именно поэтому у них используется личный подход к каждому работнику и мало внимания уделяется работе в команде. В Росси всё наоборот, первым приоритетом у нас стоит развитие командного духа в компании.

1.3 Игра «Freshbiz» как инструмент сплочения команды

Шедевр Предпринимательского Искусства

Ронен Гафни начал разрабатывать игру «FreshBiz» в 2004 году. Однако история этой игры начинается задолго до этого момента. Этапы этого пути, несомненно, вы сами сможете проследить, обратив внимание на карты действия, используемые в игре. Обладая ярко выраженной предпринимательской жилкой уже в возрасте двенадцати лет, Ронен не находил никакой возможности для её развития. На тот период единственной игрой для предпринимателей была «Монополия», которая никак не подходила для этих целей. Поэтому Ронен начал изучать всевозможную литературу на тему бизнеса – начиная от книг по предпринимательству и заканчивая автобиографиями и историями успеха.

В четырнадцать лет Ронен и его друг создали компьютерную игру, моделирующую бизнес-среду. В основу этой игры была положена история компании Кока-Кола. Именно в тот момент Ронен осознал, что мир бизнеса, в сущности, является одной большой игрой. [1]

Всё, что необходимо её участнику – хорошо знать правила этой игры.

После окончания школы в возрасте 18 лет, Ронен решил играть по крупному. Для этого он взял большую ссуду и начал играть на фондовой бирже. Он зарабатывал крупные суммы для себя и своих друзей до того момента, пока ценные бумаги резко не упали в цене. Ронен и его друзья потеряли десятки тысяч шекелей. Это было большим ударом для начинающего бизнесмена и одновременно важным уроком по преодолению финансового кризиса. [23]

Каждый успешный предприниматель скажет вам, что лучшей школой бизнеса является реальный мир. И, безусловно, этот тип школы – самый дорогостоящий. Большая часть уроков, которые преподносит нам жизнь, стоит больших денег, затрат энергии, иногда здоровья. Однако это является неотъемлемой частью процесса и прогресса.

Именно эту мысль проводит Ронен Гафни в игре «FreshBiz» – в виде пошлины, которую необходимо вносить при переходе между зонами игровой доски.

На пути саморазвития Ронен и его жена Анат оказались на главном перепутье, где перед ними стоял выбор: «стабильная работа» или собственный

бизнес. Что ж, выбор был сделан – создание новой компании «Fresh», занимающейся графикой. Преодолевая страхи и сомнения относительно дальнейших перспектив, действуя решительно, супруги отправились в этот рискованный путь, начавшийся в стенах маленькой студии и приведший в результате к очень прибыльному и успешному бизнесу.

Работая с сотнями клиентов и помогая им пройти различные этапы организации бизнеса и создания собственного уникального бренда, Ронен обратил внимание на эмоциональные перепады, через которые проходили его клиенты при создании своего дела. Он осознал необходимость в создании инструмента, помогающего человеку стать победителем ментальной игры, преодолеть страхи и совершить прорыв на пути к успеху.[23]

К тому моменту, когда Ронен Гафни начал разрабатывать игру «FreshBiz», он имел прочную финансовую основу, благодаря бизнесу, который они создали с женой. Это дало возможность разрабатывать игру, не ощущая на себе давление внешних факторов, и научило супругов Гафни важности наличия нескольких источников дохода, а не одного заработка. Выученный урок нашёл своё воплощение в одном из заголовков на игровой доске – «Сбор доходов» – позволяющему участнику собирать прибыль со всех, созданных им предприятий.

В определённый момент для того, чтобы собрать сумму, необходимую для воплощения их мечты, Ронен и Анат приняли решение продать свой дом. Это позволило им напечатать первую тысячу экземпляров игры. Великолепное сочетание стратегий, связей, займов, используемых финансовых рычагов и, конечно, смелости, помогло задуманному осуществиться.

Современная деловая действительность интенсивна и динамична и требует от нас гибкости мышления и умения быстро находить и использовать новые, неординарные решения задач, стоящих перед нами. Почему зачастую знания, полученные нами тем или иным способом, не претворяются в жизнь? Одна из причин - внутренние подсознательные ограничения и убеждения, которые препятствуют продвижению.[28]

В современном мире бизнеса ни одно предприятие не может позволить себе стоять на месте. Постоянно происходят изменения, обусловленные эволюционным развитием окружающей бизнес среды. Это новые технологии, новые потребности покупателя, новые конкуренты, новые работники с новыми идеями, новые партнёры. Для того, чтобы быть впереди своих конкурентов и постоянно изобретать новые механизмы для развития своей компании, необходимо обладать многомерным предпринимательским мышлением.

Игровой семинар FreshBiz основан на настольной бизнес игре, которая имитирует богатую деловую среду, стимулирует участников к пересмотру их предубеждений в деловой и финансовой активности и развивает многомерное предпринимательское мышление.[24]

У участников бизнес – игры FreshBiz будет уникальная возможность попрактиковаться в многомерном мышлении и преодолении страха допустить ошибку. Бизнес – игра FreshBiz дарит участникам шанс развить в себе новый – творческий, смелый, гибкий образ мысли. С помощью игры мы учимся новым формам поведения, освобождённым от влияния ограничений и стереотипов, с которыми вынуждены мириться в повседневной жизни.

Бизнес – игра FreshBiz является мощной интерактивной платформой для формирования деловых навыков и свежего взгляда на мир.

Главный принцип игры FreshBiz – открытие и использование моря возможностей и вариантов.

Оригинальная настольная бизнес игра FreshBiz, нацеленная на развитие предпринимательского и творческого бизнес - мышления, разработана Роненом Гафни (Израиль) в 2004 году и успешно проводится в Швейцарии, Италии, Южной Америке, Мексике, других странах.

В настоящее время в России и Казахстане 4 сертифицированных тренера FreshBiz.[7] Деловую игру проводит Ольга Ивановна Басалыко – первый лицензированный тренер FreshBiz в Сибири, директор АНО Центра Делового обучения «Персонал» г.Томск

В процессе игры будет возможность:

3. Увидеть новые возможности в использовании тех ресурсов, которыми Вы уже обладаете, а также научиться оценивать ресурсы партнеров/оппонентов;

4. Научитесь осознанно выбирать необходимую стратегию ведения переговоров, основанную на оценке поведения других сторон;

3. Сможете:

- сформировать навыки краткосрочного и долгосрочного партнерства;
- отработать навык достижения договоренностей и влияния на собеседника;
- увидеть те возможности, которыми пользуются партнеры и те, которые упускают;
- осознать, как резервы и возможности превращаются в финансы;
- потренироваться в выявлении новых деловых возможностей, ориентируясь в динамично меняющейся рыночной ситуации.

4. Получите возможность проанализировать свое отношение к деньгам, партнерам, конкурентам и обнаружить в этих областях те ограничивающие убеждения, которые тормозят рост и развитие.

5. Игра позволит Вам осмыслить и оценить, какие из игровых навыков применимы к Вашей деловой реальности, и какие помогут Вам достичь новых, исключительных результатов.

Внезапные озарения и новый взгляд на сотрудничество, инвестиции, проявление инициативы, качественные изменения и новые возможности могут быть с лёгкостью скопированы в реальной жизни для достижения успеха и процветания.

Главное, что чем более многомерным будет ваше мышление, тем лучших результатов вы достигните и тем больше удовольствия получите как от игры «FreshBiz», так и от реальной жизни.[7]

Принципиальная разница в конечной цели.

От монополии FreshBiz отличается кардинально тем, что в монополии цель игры победить, разрушив конкурентов и остаться единственным "царем горы".

Во FreshBiz можно "выиграть" или достичь цели, используя сотрудничество и партнерство,- это первое

Второе - FreshBiz построена таким образом, что люди начинают видеть свои ограничивающие убеждения - это одна из задач игры, обнаружить те суждения, которые тормозят в достижении цели.

FreshBiz от монополии отличается ещё и тем, что в ней много уровней и это не только игра, а ещё и развитие.

Во FreshBiz можно цели корректировать в зависимости от ситуации, например, увеличить первоначальный капитал в несколько раз или дойти до острова командой за определенное время.

Кроме того во FreshBiz есть многомерность, когда ты одновременно пользуешься несколькими возможностями: карты действий, деловая возможность, партнерство и др.

Игра «FreshBiz» – это одновременно удовольствие и развитие, позволяющее на физиологическом уровне ощутить, что такое партнёрство и многомерное мышление. Моделируя, а затем практикуя новые методы предпринимательского мышления, а также неординарные решения проблем, возникающих на пути к цели, «FreshBiz» является мощной интерактивной платформой для формирования деловых навыков и свежего взгляда на мир.

Восьмилетние и семидесятилетние, занимайте одно из четырёх мест за игровой доской и приготовьтесь к незабываемым ощущениям!

Цель игры – за 90 минут игрового времени достичь поля «Победа» на Острове. Всегда безумно интересно наблюдать за тем, насколько по-разному играют участники! В начале игры у каждого участника есть определённая сумма денег, согласно числу, выпавшему на кубике (например, 1=1 миллион долларов, 6 = 6 миллионов долларов). Однако этой суммы недостаточно для того, чтобы оплатить все пошлины, взимаемые при переходе между зонами игровой доски. Для генерации дополнительных денежных средств предлагается действовать на различных уровнях – создание Предприятий, Партнёрство, игра на Бирже, Деловые Возможности, Карты Действия, Ссуды.

Осознавая всё новые и новые возможности, играть становится интереснее, веселее, азартнее... совсем, как в жизни!

Приведём пример. Одно из основных Правил игры звучит так: «За каждый ход, ваш или другого игрока, вы можете использовать лишь одну Карту действия».[6] Даже в этой одной области существует огромное количество вариантов действия со стороны игроков! Давайте рассмотрим некоторые вопросы, которые могут задать себе игроки:

Какие Карты Действия есть в моём распоряжении?

Как они соотносятся с существующей Деловой Возможностью и моей позицией на игровой доске?

Как я могу достичь наивысшего результата, используя Карту Действия?

Хочу ли я использовать Карту для того, чтобы помочь или навредить другому игроку?

Кто может стать моим партнёром? Почему? Это партнёрство будет краткосрочным или долгосрочным?

Договариваясь с другим игроком, нужно ли мне чётко озвучить свои намерения или стоит их скрыть?

Чего я ищу : одобрения или новых возможностей? Готов ли я начать действовать?

Являются ли другие игроки моими соперниками или же потенциальными партнёрами?

Если у меня закончатся наличные деньги, означает ли это, что я «влип»?[13]

Видите ли, существует огромная разница между изменением и трансформацией. Работать тяжелее, делать что-либо меньше, уделять больше времени какому-либо делу – всё это примеры изменений.

Играя во «FreshBiz», вы переживёте настоящую трансформацию, поскольку эта игра полностью меняет парадигму мышления и даёт возможность проигрывать сценарий игры, отношений и самой жизни совершенно новому.[9]

Внезапные озарения и новый взгляд на сотрудничество, инвестиции, проявление инициативы, качественные изменения и новые возможности могут быть с лёгкостью скопированы в реальной жизни для достижения успеха и процветания.

На основании рассмотренного теоретического материала по управлению сплоченности команды было установлено следующее.

Ключевым понятием является команда и процесс формирования её сплоченности. Командная сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Изучены формы командообразующих мероприятий. Мероприятия, которые воздействуют на развитие сплоченности команды (сити-квест, межкорпоративные и спортивные мероприятия). Всё это было создано для того, чтобы воздействовать на команду с разных сторон и развивать командный дух комплексно. Выявлены отличительные черты группы и команды. Главной чертой является то, что команда создается для успешной и эффективной деятельности над общим делом, члены команды превозносят цели и задачи над своими личными предпочтениями. Участники группы работают на свой индивидуальный результат. Развитие науки в области командообразования началось в XX веке. Ли Якокка первый заинтересовался этим процессом. Дальше продолжили К. Рудестам (1993 г.), А. А. Александров (1997 г.) и другие исследователи командного поведения. [3]

Также были установлены подходы формированию сплоченности команды в России и во Франции. Выявлено, что в данных странах противоположные подходы к работе с командами. В России, в силу менталитета, развито направление выработки командного духа. Главными факторами, на которые нужно обращать внимание при работе с командами в России — это вдохновляющая цель и взаимодополняющие умения. Именно эти два показателя являются для Российских граждан главными при успешной работе в команде. Во Франции менеджмент направлен на развитие индивидуальных компетенций каждого сотрудника. На примере компании «Danon» можно убедиться, что

командообразование во Франции, в принципе, не является популярной областью изучения. При приеме на работу нового сотрудника в данную компанию смотрят на сильные стороны будущего работника. Если при приеме на работу стало ясно, что у него грамотно поставленная речь и хорошие способности вести переговоры, то в будущем компания развивает эти навыки до высокого уровня и повышает этого работника до представителя компании. При этом, официальной программы по адаптации в компанию и новый коллектив не существует и нет направления развития командной работы. Из выше сказанного можно сделать вывод, что зарубежный и российские технологии по работе с коллективом кардинально различаются. [23]

Были изучены теоретические основы игры «Freshbiz». Цель игры, процесс и итоги. Игра действует на мышление игрока, формирует альтернативные методы решения проблемы в процессе взаимодействия с другими игроками. Интересом к изучению игры повлияли её особенности, и что она дает игрокам в процессе. Побуждает участников включаться в процесс с первой минуты, нет времени для подготовки к работе; показывает то, как люди себя ведут в команде; можно выявить по поведению и способу ведения игры будущую роль данного человека в команде. Все эти факторы необходимы для обучения волонтеров и для последующей эффективной работы на мероприятиях.

Но, чтобы подтвердить положительное влияние игры на формирование сплоченности команды, нужно изучить это эмпирическим путем.

2 Глава. Исследование влияния игры «Freshbiz» на сплочение команды на примере тренинга в АНО ЦДО «Персонал»

2.1 Деятельность и характеристика компании

АНО Центр делового обучения "Персонал" - современная школа бизнеса, во главе которой стоит неизменный директор Басалыко Ольга Ивановна. Была основана в марте 2003 г по адресу г. Томск, проезд Белинского 8, офис 1., за этот период нашла достойное место на рынке образовательных услуг. На сегодняшний день проведено более 700 семинаров и тренингов по разным направлениям в г. Томск, г. Сургут и г. Стрежевой. В центре прошли обучение более 10.000 человек из 3000 компаний г. Томска и Томской области.

Все направления, по которым центр проводит обучение (курсовая подготовка, повышение квалификации, семинары, тренинги) лицензированы: финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, бухгалтерский учёт и аудит, эффективные продажи, логистика.

В центре сформирован высококвалифицированный коллектив преподавателей практиков и консультантов из докторов и кандидатов наук, специалистов Администрации Томской области, а также лучших преподавателей г. Москвы, г. Новосибирска, г. Томска..

Авторитет и квалификация преподавателей, их умение оптимально сочетать в своих курсах теоретические разработки, анализ практических решений, обучение применению полученных знаний и возможность обмена опытом между участниками обеспечивают успех работы делового центра.

В своей деятельности АНО ЦДО «Персонал» тесно сотрудничает с Томской торгово-промышленной палатой, Сибирской Академией государственной службы РФ при президенте РФ (г. Новосибирск) и другими ВУЗами г. Томска, г. Новосибирска, г. Москва и г. Санкт-Петербург.

АНО ЦДО "Персонал" входит в состав: Томской Торгово-Промышленной Палаты; Ассоциации учебных центров России; Ассоциации кадровых агентств г. Томска.

Директор АНО ЦДО «Персонал» является председателем Комитета по поддержке и развитию женского предпринимательства при Томской Тогорово-промышленной палате.

Миссия

Слоган: «Вложения в знания - самый рентабельный вид инвестиций»
Наша миссия: Эффективная помощь партнерам в совершенствовании методов управления и развития их бизнеса.

Главным принципом деятельности компании является ориентированность на клиента, следование его советам и пожеланиям, тщательный анализ рыночных тенденций, . Мы предлагаем не разовую услугу, а комплексные решения в области обучения и развития персонала: посещение тренингов и обучающих семинаров.

Семинары проводятся в специально оборудованных учебных аудиториях. В распоряжении преподавателей и слушателей аудио и видео техника, технические средства обучения.

Семинары – форма обучения с самым высоким коэффициентом полезного действия, так как краткосрочные образовательные мероприятия – наиболее удобный и действенный способ обновления профессиональных знаний.

Каждый семинар носит прикладной характер. Насыщенность программ, динамичная форма занятий, профессионализм лекторов позволяют слушателям получать необходимые знания, находить способы разрешения сложных ситуаций и с максимальной отдачей применять их на практике.

Мы проводим открытые семинары и тренинги по всем основным направлениям бизнеса:

Бухгалтерский учет, налогообложение и аудит

Логистика

Маркетинг

Право

Современные технологии управления персоналом (для руководителей высшего и среднего звена)

Семинары для сотрудников кадровой службы

Семинары для секретарей, помощников руководителя

Финансовый менеджмент

Тренинг тренеров. Тренинги «Эффективные продажи и работа с клиентами»

Управленческие семинары и тренинги помогают выявить слабые стороны ведения бизнеса, вовремя скорректировать курс развития и направить работу компании в правильное русло. В процессе общения с преподавателями и бизнес-тренерами слушатели определяют необходимость реформирования структуры предприятия, причины отставания или застоя, формулируют цели антикризисных преобразований. Преуспевающим компаниям участие в обучающих программах позволяет решать более масштабные задачи и достичь новых уровней развития путем разработки и организации системы текущего финансово-экономического планирования.

Бухгалтерское направление подразумевает информационно-консультационную поддержку деятельности бухгалтерии, требующуюся всем предприятиям: внешний и внутренний финансово-экономический анализ деятельности организации, оптимизацию документооборота, аудит. В рамках занятий на семинарах преподаватели и консультанты разъясняют, как поставить, вести или, при необходимости, восстановить бухгалтерский учет компании, разработать методологию его ведения, закрепить все разработки в автоматизированном виде в программах «1С» и др.

Налоговое направление позволяет осуществлять деятельность компании с учетом требований законодательства о налогах и сборах, предотвращать или своевременно устранять нарушения, связанные с неправильным исчислением, несвоевременной уплатой налогов. Специалисты по налоговой практике и налоговому праву проводят семинары и круглые столы по вопросам

планирования и оптимизации налоговой политики организации, по вопросам судебной защиты по налоговым спорам. Дают практические рекомендации по устранению негативных последствий выявленных нарушений, способствуют разработке построения системы налогообложения организации и составлению системы управленческих мер, направленных на создание постоянно действующей системы налогового планирования.

Юридическое направление направлено на решение текущих проблем и избежание появления новых. В условиях часто меняющегося российского законодательства постоянный контроль и своевременная реакция на изменения позволяет не только сберечь средства, но и правильно строить дальнейшую стратегию развития. Кроме информационной юридической поддержки, преподаватели-практики помогают в оптимизации договорной политики предприятия и разработке внутренних документов организаций и др.

Логистическое направление включает в себя проведение специализированных семинаров и консультаций по логистике, управлению цепями поставок, снабжению, складированию и транспортному обеспечению предприятий и организаций. Что происходит сегодня на рынке логистики, каковы тенденции его развития? Какого логистического курса стоит придерживаться предприятию, для того, чтобы попасть в «струю» и приумножить капитал? Тренеры-консультанты дают ответы на эти и другие вопросы.

Организацией набора групп и информированием занимается лично каждый работники АНО ЦДО «Персонал».

Организационный этап процесса управления создает реальные условия для достижения запланированных целей. Существует два основных аспекта создания организации: взаимоотношения организационных полномочий и деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегиями.

В ЦДО один единственный отдел – развития. Трудятся в этом отделе 2 человека, а общение в компании далеко не официальное. Поэтому ОСУ может

быть представлена только в линейном виде. (см. рис. 1)

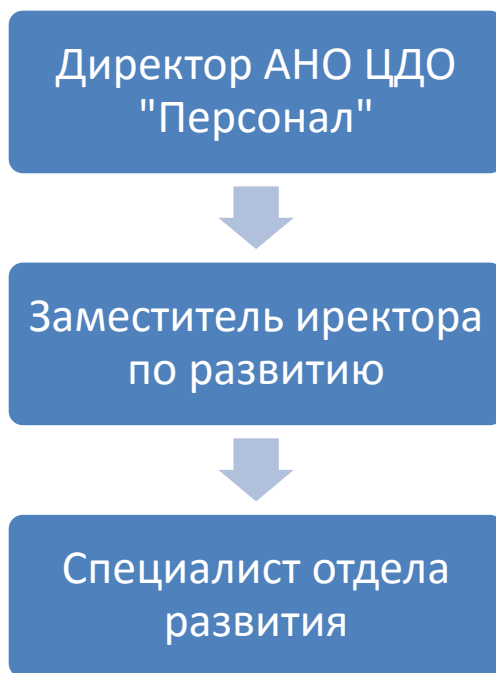


Рисунок 3 - ОСУ АНО ЦДО «Персонал»

Центр «Персонал» довольно давно функционирует на томском рынке кадров. Это доказывает длинный список партнеров, которые помогают центру развиваться и совершенствоваться, а также пользуются услугами центра.

Партнеры АНО ЦДО «Персонал»

1. ООО "ДИАЛИР - МСФО", г. Москва, <http://www.intalev.ru>;
2. Сибирская Академия Государственной Службы, г. Новосибирск, <http://www.sapa.sib.ru>;
3. Администрация Томской области Комитет по высшему и среднему профессиональному образованию, <http://www.tomsk.gov.ru>;
4. Томская Торгово – Промышленная палата, <http://tpp.tomsk.ru>;
5. Консалтинговая компания «ДиВо», г. Москва, <http://www.marketing.divo.ru>;
6. Система добровольной сертификации персонала "РЕПУТАЦИЯ", г. Томск;
7. Учебный центр «Бизнес Магистр», Объединение Регистрация, г. Новосибирск, <http://www.taxlab.ru>;

8. Автономная некоммерческая организация "Центр делового обучения "СФЕРА", г. Новосибирск, <http://www.cdosfera.ru>;
9. Автономная некоммерческая организация "Учебный образовательный центр", г. Стрежевой;
10. Аудиторская фирма "Бизнес-Аудит", г. Томск
11. ЗАО "Издательский дом "Томский вестник", г. Томск, <http://vesti70.ru>;
12. Учебно-производственный центр ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ, г. Томск;
13. НОУ Новокузнецкий Центр экономических знаний, nou2004@mail.ru;
14. Томский государственный Педагогический колледж, <http://www.tgpc.tomsk.ru>;
15. Томский Лесотехнический техникум;
16. Адвокатская палата Томской области;
17. НП "Партнерство Промышленников и Предпринимателей г. Томска Центр Малого Бизнеса г. Томска", <http://www.partner.tomsk.ru>;
18. Единая дисконтная система "Клуб любимый клиентов МАНДАРИН", г. Томск, [1]

Эти компании неоднократно обращались в центр с просьбами об обучении и повышении квалификации кадров. Также оказывали и оказывают сейчас деловую и финансовую поддержки центру.

Длинный список партнеров, безусловно, радует. «Персонал» появился одним из первых на рынке кадров, но, к сожалению, не единственным. У центра есть почти такой же длинный список конкурентов.

Конкуренты ЦДО «Персонал»:

1. Центр кадровых решений «Сияние»
2. Учебный центр ОАО «Томскнефть»
3. Томский региональный ресурсный центр(ТРРЦ)
4. Учебный центр «Первый БИТ»

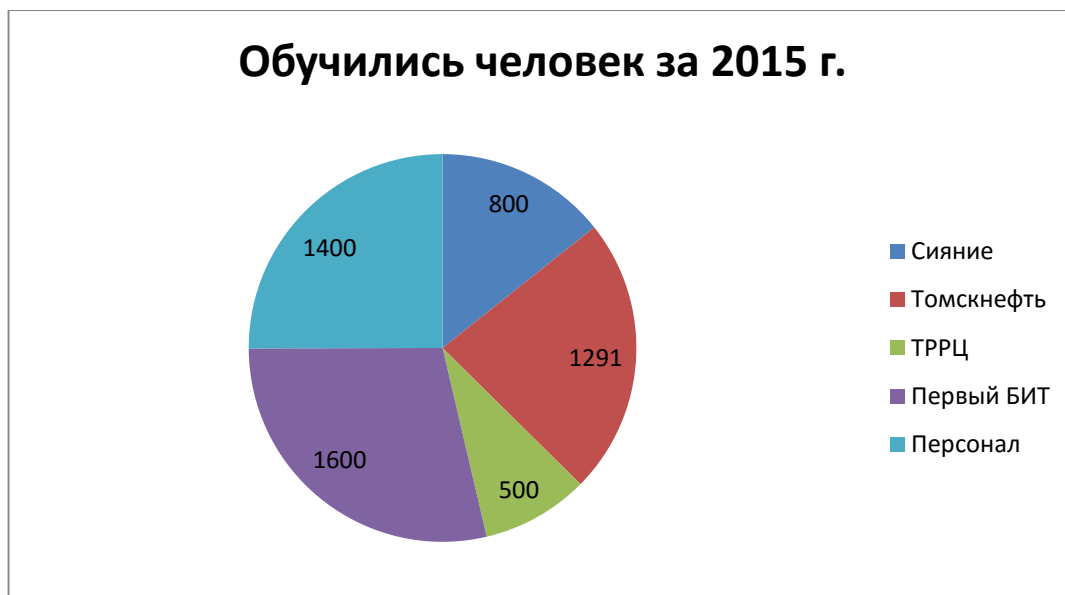


Рисунок 4 – Количество человек, обучившихся в центрах по развитию персонала в 2015 г.

И многие другие. Список можно продолжать еще долго. Но, тем не менее, не смотря на пугающее количество конкурентов, центр «Персонал» функционирует, развивается и продолжает работать с кадрами.

2.2 Особенности организации игры «Freshbiz» для сплочения команды

Игра «FreshBiz» – это одновременно удовольствие и развитие, позволяющее на физиологическом уровне ощутить, что такое партнёрство. Моделируя, а затем практикуя новые методы командного мышления, а также неординарные решения проблем, возникающих на пути к цели, «FreshBiz» является мощной интерактивной платформой для формирования деловых навыков, способности договариваться, искать альтернативы в любых решениях.

Игра «Freshbiz» один из самых интересных инструментов для обучения работе в команде и формированию сплоченности внутри этой команды. Изначально игра создавалась для предпринимателей, представителей сферы бизнеса. Цель игры - достичь поля «Победа» на Острове.

Начинается игра с того, что 4 человека садятся за стол, разбирают понравившиеся роли и разыгрывают с помощью кубика свой стартовый капитал. Организатор игры объявляет старт игры и начинается обратный отсчет с 90 минут. После того как бросается кость, начинается первый ход. И тут начинается самое интересное. Суть в том, что стартового капитала ни при каких обстоятельствах не хватит, чтобы закончить эту игру. Игра своими правилами подталкивает игроков начинать общаться и взаимодействовать друг с другом. Для генерации дополнительных денежных средств предлагается действовать на различных уровнях – создание Предприятий, Партнёрство, игра на Бирже, Деловые Возможности, Карты Действия, Ссуды.

Все эти элементы игры и создают атмосферу работы в команде. Но есть и такие, без которых взаимодействия между игроками не произойдет, и об этих элементах подробнее.

Создание предприятий – обязательный элемент игры. На протяжении всего процесса нужно открывать свой бизнес, чтобы он приносил прибыль, и имелась возможность платить пошлину, чтобы перейти на следующие поля игры. Но личных средств не хватает и на этом этапе начинается взаимодействие игроков друг с другом. Один игрок начинает находить партнеров, который поможет решить проблему, знакомиться с возможностями других людей, играющих в команде, налаживать отношения и вести переговоры. Именно этот этап позволяет знакомиться друг с другом и вливаться в общую работу с самых первых минут игры.

Партнерство – тот самый элемент игры, из-за которого она была предложена как инструмент по формированию сплоченности команды. Весь процесс пронизан духом партнерства, да и вся игра строится именно на этом. Если вовремя не понять, что только с помощью своей команды ты сможешь закончить игру, и не будешь содействовать с игроками, то просто не уложишься во время, не дойдешь до поля победы и будешь тянуть свою команду вниз. На этом этапе появляется ответственность за свои действия и ответственность перед командой. Даже если кто-то из команды тебе не нравится, это не означает, что

ему не нужно помогать и игнорировать. Каждый должен помогать друг другу, чтобы в итоге игра была пройдена. Также этот этап позволяет узнать, как человек ведет себя в команде, как взаимодействует с другими игроками, и над чем в будущем нужно будет работать, чтобы получить дружную и эффективную команду.

Игра на бирже – этот элемент привносит в игру азарт и эмоции. Играть на бирже или нет, ты решаешь сам, можно либо потерять всё, либо приобрести миллионы. Также влияет на взаимоотношения в команде. При помощи этого элемента игрок понимает, что азарт и работа в команде это несовместимые вещи. Потому что если ты теряешь всё, потом делаешь займы у других игроков, и это сбивает слаженную работу команды и увеличивает время до достижения поставленной цели.

Эти три элемента учат работать в команде, брать на себя ответственность за свои решения и представлять, как ты можешь подвести команду при работе над общим делом, увидеть как безответственность может повлиять на исход совместной работы. Эти навыки помогут волонтерам в будущем, когда они столкнутся с реальными проблемами на мероприятиях.

Карты действия. Одно из основных Правил игры звучит так: «За каждый ход, ваш или другого игрока, вы можете использовать лишь одну Карту действия». Даже в этой одной области существует огромное количество вариантов действия со стороны игроков, что является сильной стороной игры, потому что в жизни ничего не происходит по одному сценарию. Даже если команда не первый раз играет в игру «Fresbiz», это не означает, что с каждым разом они будут быстрее доходить до финиша, потому что именно эти карты делают игру новой и непредсказуемой, что приближает её к действительности.

Именно такие вопросы могут задать себе игроки в процессе:

- Какие Карты Действия есть в моём распоряжении?
- Как они соотносятся с существующей Деловой Возможностью и моей позицией на игровой доске?
- Как я могу достичь наивысшего результата, используя Карту Действия?

- Хочу ли я использовать Карту для того, чтобы помочь или навредить другому игроку?
- Кто может стать моим партнёром? Почему? Это партнёрство будет краткосрочным или долгосрочным?
- Договариваясь с другим игроком, нужно ли мне чётко озвучить свои намерения или стоит их скрыть?
- Чего я ищу : одобрения или новых возможностей? Готов ли я начать действовать?
- Являются ли другие игроки моими соперниками или же потенциальными партнёрами?

Если полностью исключить денежный подтекст в вопросах, то остается та сама главная суть, которую несет эта игра для формирования сплоченности. Какие возможности есть в моем распоряжении, хочу ли я навредить или помочь другому игроку, другие игроки мне враги или партнеры и т.д. Именно эти вопросы, задаваемые самому себе, и приводят к пониманию своей позиции в команде. Осознание того, что игрок сам проявляет желание помочь другому в трудной ситуации и является первым шагом к формированию сплоченности в команде.

Деловые возможности – элемент, который закрепляет эффект, данный от карт действий. Если при использовании карт игрок только задается вопросом, то при использовании деловых возможностей игроки начинают воплощать все свои мысли в действия. Этот элемент считается ударным в помощи формирования командного духа. На данном этапе игры члены команды достигают наибольшего уровня взаимодействия друг с другом. Начинается самый пик игры. Здесь ты уже ответил на все вопросы, задаваемые на этапе карт действий, и начинаешь воплощать все свои возможности в практические действия. Делаются высокие денежные ставки, предоставляется помощь другим игрокам. Каждый ищет какую-то поддержку друг в друге, потому что игроки понимают, что без взаимопомощи игра не будет пройдена. Если какому-то игроку не хватит денег и он обанкротится, то на следующем поле игры обанкротится второй, потому

что выпадение одного игрока из команды ведет к принципу домино. Ни при каком случае нельзя допустить, чтобы партнер потерял деньги. Несмотря на то, что вся игра применима к сфере бизнеса, все эти действия можно спроецировать на волонтеров, на обучение их работать в команде. Потому что именно эта игра дает тот эффект с помощью элементов, из которых состоит.

Играя во «FreshBiz», вы переживёте настоящую трансформацию, поскольку эта игра полностью меняет парадигму мышления и даёт возможность проигрывать сценарий игры, отношений и самой жизни совершенно по-новому.

Внезапные озарения и новый взгляд на сотрудничество, инвестиции, проявление инициативы, качественные изменения и новые возможности могут быть с лёгкостью скопированы в реальной жизни для достижения успеха и процветания. Главное, что чем более многомерным будет ваше мышление, тем лучших результатов вы достигните и тем больше удовольствия получите как от игры «FreshBiz», так и от реальной жизни.

Программа позволяет:

- Осознать собственные сильные стороны и зоны роста.
- Увидеть привычные стратегии действий и трансформировать их в более эффективные.
- Осознать собственные ограничивающие убеждения, мешающие продвижению.
- Усилить навык управления атмосферой коммуникации.
- Сформировать навыки достижения краткосрочного и долгосрочного партнерства при коммуникации.

Как проходит игра:

Методика FreshBiz проводится в игровой форме и с первых шагов захватывает участников. За игровым полем игроки проживают историю развития собственной деятельности совершенно так же, как это происходит с ними в реальной жизни. Анализ и обсуждение после игры дает участникам возможность провести большое количество параллелей с реальной жизнью и конкретными ситуациями.

Таким образом, данная игра приближена своими правилами к действительности, составляющие её элементы позволяют прочувствовать всю суть работы в команде, а главное научить этому нелегкому процессу.

2.3 Анализ результатов использования игры «Freshbiz» для сплочения команды и разработка рекомендаций по сплочению команды

В организации «Персонал» с июля 2015 года по январь 2016 года были проведены 4 игры «Freshbiz». Эту игру прошли 19 команд, с каждой команде по 7 человек. Общее число людей, сыгравших в игру – 133 человека.

Цель игры состоит в том, что человек учится взаимодействовать с игроками, которые на время тренинга становятся партнерами и одной командой. Также игрок учится смотреть на возникающие проблемы с разных сторон и находить альтернативные решения с помощью других членов команды, таким образом люди учатся договариваться друг с другом и работать сообща.

Методика FreshBiz проводится в игровой форме и с первых шагов захватывает участников. За игровым полем игроки проживают историю развития собственной деятельности совершенно так же, как это происходит с ними в реальной жизни.[10]

После прохождения игры было проведено анкетирование игроков. Оно было направлено на выявление командного духа у сыгравших людей, а также проверку, на самом ли деле игра способствует выработке сплочения команды.

Сама анкета имеет 10 пунктов, посвященных теме командного духа и влиянию игры «Freshbiz» на формирование сплоченности. Первый вопрос – «пол», не входили в общий состав вопросов анкеты.

Пункты 2, 3, 7 и 10 показывают психологическое состояние игрока во время игры и после её прохождения. Также был ли игрок вовлечен

Пункты 2, 4, 6, 8 направлены на то, чтобы узнать какая была команда, какие отношения были между членами команды на протяжении всей игры.



Рисунок 5 – Возраст игроков

На рисунке 5 показано соотношение возрастных групп игроков. Становится очевидным, что наибольшее количество человек – представители возрастной группы 35 – 44 года. В этом возрасте люди осознают, что главное в бизнес это не деньги, и идут на деловую игру, чтобы учиться принимать решения, работать в команде, договариваться и искать партнеров.

Наименьшее количество игроков попало в возрастную группу 18 – 24 года. Это может обуславливаться тем, что цели представителей этого возраста просто не совпадают с первоначальными целями игры и им не интересно.



Рисунок 6 – соотношение количества мужчин и женщин, сыгравших в игру «Freshbiz»

Рисунок 6 показывает общее соотношение мужчин и женщин во всех 19 командах. Такое соотношение приводит к тому, что в командах женщин больше, чем мужчин. Очень часто это приводит к интересному процессу игры, потому

что, обычно, женщины лучше договариваются с мужчинами, чем с женщинами. Именно так и происходило на четырех тренингах.

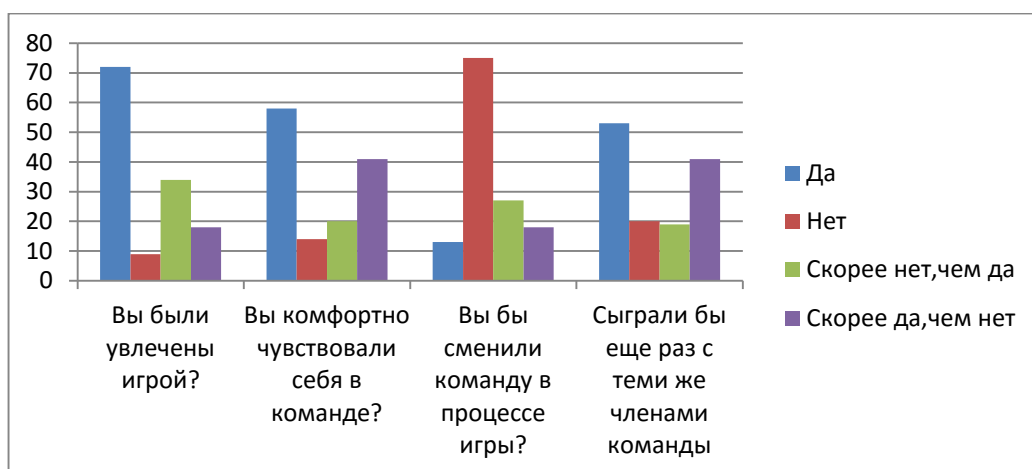


Рисунок 7 – Результаты анкетирования игроков после прохождения игры «Freshbiz»

На рисунке 7 представлены результаты ответов на некоторые вопросы из анкеты. Эти вопросы направлены на то, чтобы узнать, как игрок чувствует себя в процессе игры, как общается и взаимодействует с членами команды.

Первый представленный вопрос – «Вы были увлечены игрой?». На рисунке показано, что больше семидесяти человек ответили «да». Это означает, что процесс игры увлекателен и игрокам не становится скучно, что способствует постоянному бесперебойному общению всех членов команды на протяжении всей игры. Постоянное общение и работа вместе благоприятно влияют на формирование командного духа.

«Вы комфортно чувствовали себя в команде?». Этот вопрос был одним из самых важных в анкете. Он показывал, насколько свободно человек может общаться с незнакомыми людьми. Согласно результатам анкеты больше 80 человек не знали ни одного из члена своей команды. Почти 60 человек ответили, что комфортно чувствовали себя в команде, вели переговоры, искали вместе альтернативные решения вместе с другими игроками.

«Вы бы сменили команду в процессе игры?». Этот вопрос также был главным, и ответы на него показывали то как незнакомые люди узнавали друг

друга, а главное, на ходу учились общаться, решать проблемы и действовать вместе. И в итоге смогли ли они сработаться, найти компромиссы и не устроить внутри команды скандал.

«Сыграли бы еще раз с теми же членами команды?». Ответы на этот вопрос показывают развитие отношений, и общения между игроками за 90 минут, которые длится игра. Больше пятидесяти опрошенных игроков с уверенностью ответили, что сыграли бы еще такой командой. Не обошлось без представителей тех, кому не понравилась команда, но таких было меньшинство. Понятно, что с первого раза невозможно сформировать команду и подобрать людей так, чтобы они сразу начали работать сообща и без конфликтов. На основе этих показателей можно утверждать, что игра не даёт стопроцентного результата, но как метод первоначального формирования сплоченности команды он подходит.

После каждой игры люди оставляют свои отзывы. Пишут о процессе, о команде, о своих эмоциях и чувствах и о самой игре.

«Игра захватывает, открывает новые возможности, как для самих игроков, так и для команды!» - Короткова Наталья

«Игра как зеркало отображает для человека его самого, его взаимоотношения с миром, людьми и собой. Это модель жизни, которая позволяет применить те стратегии, которые мы захотим, включая те, которых боимся или никогда не делали.» - Жанна Завьялова

«Вы можете одной командой играть 40-50-100 раз, и всегда будет разная игра. Огромное количество вариантов на каждый ход. Все, как в жизни. Есть постоянные участники, которые играют каждый четверг. Кто-то 10 раз играл, а кто-то и 15 раз. И каждый раз игра для них – открытие, потому что добавляются новые элементы и условия.» - Ольга Басалыко, Директор АНО ЦДО «Персонал», Управляющий партнер "FreshBiz Center Russia"[1]

Анализ анкетирования и отзывы о игре доказывают, что данная игра дает абсолютно положительный эффект на работу в команде.

Рекомендации ВЦ НИ ТПУ для работы с волонтерами:

1. Использовать игру «Freshbiz» при подготовке волонтеров для разных мероприятий.

Именно эта игра побуждает участников включаться в процесс с первой минуты, нет времени для подготовки к работе. Это является определяющим фактором выбора этой игры. Приезжая на разные мероприятия и объекты, абсолютно отсутствует время для подготовки к работе. Волонтер должен включиться сразу, а главное, он должен включиться в работу в команде.

Также эта игра показывает то, как люди себя ведут в команде. По тому, какой он в жизни трудно понять то, какой он в работе. Волонтер может быть добрым, честным и отзывчивым, но и может абсолютно не уметь нести ответственность за свои действия и работать в команде.

Еще одна сильная сторона этой игры состоит в том, что пока волонтеры заняты процессом, можно выявить по поведению и способу ведения игры будущую роль данного человека в команде. (генератор, координатор, творец и т.д).

2. Проводить обучение волонтеров за 2-3 месяца до работы на мероприятии.

Предлагается проводить обучение волонтеров на протяжении некоторого времени, а не ситуативно. Организовать курсы для подготовки. В процессе прохождения курсов волонтеры ознакомятся со своими обязанностями на мероприятии, познакомятся друг с другом. Также именно на таких курсах будут проводиться занятия по сплочению и обучение работе в команде на основе игры «Freshbiz».

3. Использовать комплекс тренингов.

Одна игра не сможет дать нужного результата, помимо рекомендуемой игры следует использовать различные тренинги и инструменты для формирования сплочения.

4. Использовать тренинги техники Outdoor.

Проводить квесты в городе или выезжать за город. Дав одно задание и расширить границы их исполнения – это верный способ сплотить команду. Для волонтеров

это будет более эффективно, потому что приближены действия к настоящей работе на объектах.

5. Организовать совместный отдых для волонтеров.

Вместе проведенное время вне стен университета помогут людям сблизиться, больше и лучше узнавать друг друга. На первых этапах совместного отдыха можно просто ходить в развлекательные центры, когда отношения наладятся между участниками будущей команды, тогда можно будет устраивать волонтерские акции. При этом волонтеры будут также друг с другом взаимодействовать, делиться друг с другом опытом ведения волонтерской деятельности и обучаться работать вместе.

Во второй главе была описана деятельность предприятия АНО ЦДО «Персонал». Деловой центр функционирует с 2003 года и имеет высокую конкурентоспособность. Основной деятельностью центра является проведение различных тренингов и семинаров, направленных на развитие персонала. Одним из них является тренинг игра «Freshbiz».

В данной главе был проведен полный анализ игры, каждого её этапа и элемента. Также были обоснованы и описаны сильные стороны игры, которые влияют на формирование сплоченности команды.

У игры есть несколько уровней, на которых можно взаимодействовать с членами команды – создание Предприятий, Партнёрство, игра на Бирже, Деловые Возможности, Карты Действия.

Все эти элементы игры и создают атмосферу работы в команде.

Создание предприятий – обязательный элемент игры. Именно этот этап позволяет знакомиться друг с другом и вливаться в общую работу с самых первых минут игры.

Партнерство – тот самый элемент игры, из-за которого она была предложена как инструмент по формированию сплоченности команды. На этом этапе появляется ответственность за свои действия и ответственность перед командой. Каждый должен помогать друг другу, чтобы в итоге игра была пройдена. Также этот этап позволяет узнать, как человек ведет себя в команде,

как взаимодействует с другими игроками, и над чем в будущем нужно будет работать, чтобы получить дружную и эффективную команду.

Игра на бирже – этот элемент привносит в игру азарт и эмоции. Играть на бирже или нет, ты решаешь сам, можно либо потерять всё, либо приобрести миллионы. Также влияет на взаимоотношения в команде. При помощи этого элемента игрок понимает, что азарт и работа в команде это несовместимые вещи.

Эти три элемента учат работать в команде, брать на себя ответственность за свои решения и представлять, как ты можешь подвести команду при работе над общим делом, увидеть как безответственность может повлиять на исход совместной работы.

Карты действия. Даже если команда не первый раз играет в игру «Fresbiz», это не означает, что с каждым разом они будут быстрее доходить до финиша, потому что именно эти карты делают игру новой и непредсказуемой, что приближает её к действительности.

Если полностью исключить денежный подтекст в вопросах, то остается та сама главная суть, которую несет эта игра для формирования сплоченности. Осознание того, что игрок сам проявляет желание помочь другому в трудной ситуации и является первым шагом к формированию сплоченности в команде.

Деловые возможности – элемент, который закрепляет эффект, данный от карт действий. На данном этапе игры члены команды достигают наибольшего уровня взаимодействия друг с другом. Каждый ищет какую-то поддержку друг у друга, потому что игроки понимают, что без взаимопомощи игра не будет пройдена. Если какому-то игроку не хватит денег и он обанкротится, то на следующем поле игры обанкротится второй, потому что выпадение одного игрока из команды ведет к принципу домино.

Карты действий и деловые возможности являются теми элементами, которые стали основными помощниками в формировании сплоченности и главными критериями выбора этой игры для обучения работе в команде.

На основании проведенного анализа игр, проведенных на базе АНО ЦДО «Персонал», было установлено, что игра дает положительный эффект на

формирование сплоченности команды и может применяться волонтерским центром НИ ТПУ как один из методов подготовки волонтеров на различные мероприятия.

Были разработаны рекомендации, с помощью которых можно подготавливать эффективную и сплоченную команду волонтеров. Рекомендации нацелены на время проведения мероприятий по подготовке волонтеров, на сам процесс подготовки и важные аспекты игры, которые являются основополагающими при работе с волонтерами.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
14A2A	Пискуновой Ольге Александровне

Институт	СГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	080200 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<i>Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике</i>	Меморандум «О принципах КСО», принятый Ассоциацией менеджеров России (АМР) в 2006 году.
<i>Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</i>	Официальный сайт АНО ЦДО «Персонал» и отчетная документация предприятия.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы;	Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, нацеленную на работу с персоналом данного предприятия.

<ul style="list-style-type: none"> – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. 	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий, которая направленная на поддержание благоприятного имиджа компании, посредством благотворительной деятельности предприятия, проведение акция для клиентов.</p>
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации. 	<p>1. Описать стейкхолдеров АНО ЦДО «Персонал»</p>
<p><i>2. Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия. 	<p>2. Разработать программы КСО для предприятия Провести анализ мероприятий, проводимых в рамках социальной ответственности</p>
<p><i>3. Определение затрат на программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО 	<p>3. Определить затраты на реализацию благотворительной деятельности АНО ЦДО «Персонал»</p>
<p><i>4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p>	<p>4. Оценить эффективность программ КСО АНО ЦДО «Персонал»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е. А			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Пискунова О. А		

Глава 3. Разработка программы КСО для АНО ЦДР «Персонал»

3.1 Цели, задачи и стейкхолдеры программы КСО

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства

качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Далеко не на каждом предприятии есть программы внутренней и внешней корпоративной социальной ответственности. В числе этих предприятий находится АНО ЦДО «Персонал». Так как весь персонал предприятия состоит из трех человек, которые друг друга знают и работают вместе больше десяти лет, было принято решение о создании только внешней программы КСО. Также причиной этого решения стал характер деятельности предприятия и предоставляемых услуг на рынке. Главной деятельностью центра делового развития является грамотная работа с участниками тренингов, а это значит, что вся работа направлена на внешних стейкхолдеров.

Для того, чтобы программы КСО приносили результаты, необходимо, чтобы цель и миссия предприятия совпадала с направленностью программ КСО. Тогда программа будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

При разработке программ была выбрана стратегическая модель КСО. Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Таблица 2 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Эффективная помощь партнерам в совершенствовании методов управления и развития их бизнеса	Цели КСО
		1. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе

Стратегия компании	Вложения в знания - самый рентабельный вид инвестиций	2. Увеличение качества и количества клиентов 3. Улучшение имиджа компании, рост репутации 4. Поддерживать и развивать командный дух на предприятии. Организация совместного досуга сотрудников
--------------------	---	--

Цели КСО вполне могут быть интегрированы в миссию и стратегию компании, потому, что цели направлены на клиентскую базу, имидж компании и все важные составляющие элементы центра «Персонал».

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Предприятие должно разделять интересы стейкхолдеров. Если получится так, что программа социальной ответственности не совпадет с мнением стейкхолдеров или покажется аморальной, то появляется риск сокращения списка стейкхолдеров и партнеров.

Выбор стейкхолдеров определяется на основе выборов целей для программы КСО.

Таблица 3 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Стейкхолдеры	Цели КСО
1	ООО "ДИАЛИР - МСФО"	Улучшение имиджа компании, рост репутации
2	Администрация Томской области Комитет по	Стабильность и устойчивость развития

	высшему и среднему профессиональному образованию	компании в долгосрочной перспективе
3	Система добровольной сертификации персонала "РЕПУТАЦИЯ"	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе
4	ЗАО "Издательский дом "Томский вестник"	Улучшение имиджа компании, рост репутации
5	Томская Торгово – Промышленная палата	Увеличение качества и количества клиентов
6	Сотрудники АНО ЦДО «Персонал»	Функционирование сотрудников как единого механизма. Быстрая и слаженная работа на предприятии
7	Фирмы - клиенты АНО ЦДО «Персонал»	Предоставление скидок на образовательные услуги.

Были выбраны эти семь стейкхолдеров. Выбор оказался не случайным. Из всего списка заинтересованных лиц выбирались самые яркие представители для каждой цели.

ООО «ДИАЛИР- МСФО» - компания, занимающаяся бизнес – управлением, управленческим учетом и консалтингом. Московская компания и партнер АНО ЦДО «Персонал». Заинтересованы в том, что у ЦДО был хороший имидж, престиж, рост репутации. Имеют множество общих клиентов и некоторые совместные тренинги.

Администрация Томской области Комитет по высшему и среднему профессиональному образованию – этот стейкхолдер заинтересован в продолжительной, качественной работе ЦДО. Чем лучше и дольше работает ЦДО, тем больше высококвалифицированных кадров он выпускает.

Система добровольной сертификации персонала "РЕПУТАЦИЯ" – заинтересована в том, чтобы центр образования продолжал свою деятельность, открывал новые направления тренингов и семинаров и в следствии этого

нуждался в сертификации, которую предоставит «РЕПУТАЦИЯ».

ЗАО "Издательский дом "Томский вестник" – является партнером и клиентом центра. Также зачастую публикуют новости и отзывы о центре в местных СМИ. Поэтому они как никто заинтересованы в имидже настоящем и имидже будущем.

Томская Торгово – Промышленная палата – заинтересована в количестве и качестве клиентов центра т. к. зачастую работают с компаниями, которые прошли семинары и тренинги в центре.

3.2 Элементы программы КСО и затраты на неё

В зависимости от характеристики деятельности, финансовых возможностей, размеров компании, уровня сотрудничества с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями определяются элементы программы КСО.

Элементы, подходящие под программу КСО в АНО ЦДО «Персонал»:

Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

Выбор этих элементов обуславливается тем, что центр обучения довольно маленькая фирма и не способна выделять деньги в большом количестве

самостоятельно. Не был выбран такой элемент, как корпоративное волонтерство. Сейчас направление волонтерства стало модным, а также этот элемент не так нуждается в финансовой базе, что очень важно для компаний таких размеров. Но характеристики работающего персонала не позволили выбрать этот элемент.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров.

Таблица 4 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	ООО "ДИАЛИР - МСФО"	Повышение качества работы центра	Более плотное партнерство
2	Администрация Томской области Комитет по высшему и среднему профессиональному образованию	Законность	Доверие со стороны государства, повышение уровня партнерства
3	Система добровольной сертификации персонала "РЕПУТАЦИЯ"	Повышение качества	Корпоративные скидки
4	ЗАО "Издательский дом "Томский вестник"	Законность	Позитивный имидж со стороны СМИ
5	Томская Торгово – Промышленная палата	Увеличение обученного персонала	Развитие малого бизнеса в регионе
6	Сотрудники АНО ЦДО «Персонал»	Развитие уровня корпоративного духа	Отсутствие текучести кадров, сохранение опытных сотрудников
7	Фирмы - клиенты АНО ЦДО «Персонал»	Повышение качества услуг,	Увеличение объема заявок на обучение в

		квалифицированные лекторы	центре делового образования
--	--	---------------------------	-----------------------------

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

Для предприятия выбрана стратегическая модель КСО, поэтому не может быть возможным процесс ситуативной финансовой помощи. Ежемесячно три процента от прибыли предприятия будет отчисляться на счёт в банк. Когда появится необходимость в финансировании чего-либо, только тогда эти деньги можно будет снять и потратить на социальные нужды или спонсорство.

3.3 Ожидаемая эффективность программ КСО

Таблица 5 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Пожертвование в фонд «Обыкновенное чудо»	10 000 рублей	Улучшение имиджа, повышение уровня доверия со стороны потенциальных клиентов	Пропаганда помощи людям. Предприятие знают в Томске, следовательно, люди последуют примеру.
2	Покупка корма для приюта бездомных животных «добрые руки»	4 000 рублей	Уважение со стороны бизнес партнеров и клиентов, а также повышение конкурентоспособности	Постепенное исчезновение стереотипа о том, что в бизнесе главное – это деньги, а не

				помощь и человеческие отношения
3	Покупка игрушек и посещение детского дома №4	8 000 рублей	Связь между простыми людьми и бизнесом. Для компании это путь к появлению в газетах и как следствие реклама, показ себя с лучшей стороны	Общество пойме, что помогать – это просто, даже если нет денег, можно просто приехать и пообщаться с тем, кому это нужно
4	Проведение бесплатной игры «Fresbiz» в рамках дня открытых дверей	2 000 рублей	Привлечение новых клиентов, улучшения отношений с постоянными клиентами, выход на новую возрастную категорию	Повышения уровня доверия к бизнесу со стороны общества.
5	Два раза в месяц мероприятия по поддержанию командного духа и взаимоотношений персонала	3 000 рублей	Слаженная быстрая работа, полное взаимопонимание между сотрудниками, комфортная работа в коллективе	Приходя в офис на тренинг, клиенты видят хорошие отношения между персоналом, повышения доверия к компании

Итого на программы КСО было расходовано 27 000 рублей.

В таблице представлены данные не за плановый период, а единовременные. Это значит, что 27 000 рублей – это сумма, которую несколько раз в год будет тратить предприятие на благотворительные цели.

Было представлено пять, на взгляд, самых важных мероприятий корпоративной социальной ответственности. Выбор на эти направления

благотворительности пал не случайно. В данный момент стали «модными» и больше всего приносятся огласке именно эти направления. Это значит, что больше людей узнает о том, что предприятие, главной целью которого является получение и максимизация прибыли, тоже думает об обществе и социальных проблемах.

Пожертвование в фонд «Обыкновенное чудо» - это мероприятие является эффективным как для компании, так и для общества. Для компании это отличный способ заявить о себе с лучшей стороны. Для общества это пример для поведения. Затраты небольшие т. к. в силу своего маленького размера, предприятие не может давать большие суммы. Из этого вывод, что не смотря на размеры доходов центра, люди увидят, что бизнесу не всё равно на общество, которое не приносит доход для этого центра.

Покупка корма для приюта бездомных животных «добрые руки» - эффективность этого мероприятия велика. Сейчас очень часто делают в такие организации взносы обычные люди, но мало представителей сферы бизнеса. ЦДО будет первопроходцем в этом направлении. Для предприятия имидж, для общества также пример и вера в то, что деньги далеко не главное.

Покупка игрушек и посещение детского дома №4 – Эффективна для предприятия в плане имиджа, также можно попасть в газеты, как следствие узнает больше людей о центре. Для общества эффект восприятия и понимания, что есть люди, немного отличающиеся и нуждающиеся в большей поддержке и помощи, чем мы сами.

Проведение бесплатной игры «Fresbiz» в рамках дня открытых дверей – самое эффективное мероприятие для данного предприятия. С помощью бесплатной игры увеличивается круг клиентов. Не многие могут себе позволить тратить на незнакомую игру около двух тысяч рублей. А такая акция, как день открытых дверей и бесплатное проведение игры способствуют притоку новых клиентов. Для предприятия такое мероприятие еще хорошо тем, что повышается уровень интереса у общества и потенциальных клиентов, улучшается качество отзывов о предприятии и игре, увеличивается количество тех же отзывов. Для

общества эффективно тем, что стирается граница между обычными людьми и представителями сферы бизнеса, люди учатся новому и развиваются.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что в едином комплексе данные мероприятия оказывают положительный эффект на ЦДО и на общество. Являются эффективными при том, что затраты на проведение данных мероприятий не велики, потому что главным в данных мероприятиях является то, что не количество денег показатель хорошего бизнеса, а человеческое отношение друг к другу.

В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является актуальным и оптимальным.

В третьей главе представлены разработанные программы по социальной ответственности для АНО ЦДО «Персонал». До настоящего момента у делового центра нет прописанных программ. Было предложено провести несколько мероприятий, направленных на внешнюю и внутреннюю корпоративную ответственность. При помощи описанных выше мероприятий деловой центр выйдет на новый уровень развития и повысит уровень конкурентоспособности. Также представленные программы положительно влияют на имидж центра и отношения между персоналом.

Заключение

Процесс формирования сплоченности команды, набирающее силу и моду волонтерское движение, привели к тому, что сейчас просто необходимо использовать правильные и грамотные инструменты для создания эффективной команды, которая будет работать как один механизм.

С 2013 года в России идет бесперебойная и постоянная подготовка волонтеров для помощи в организации событий и мероприятий разного масштаба. Идет набор людей, их учат как работать на своей должности, как общаться с людьми, но совершенно не обучают работе в команде. При подготовке волонтеров абсолютно отсутствуют мероприятия по сплочению, и приехав на место своей работы, где большинство проблем решается в команде, волонтеры тратят время на знакомство и привыкание к друг другу, тем самым замедляя процесс работы. Именно решение данной проблемы явилось центральным вопросом в рамках данного исследования.

Для ее решения был изучен зарубежный опыт, а именно французский, но оказалось, что во Франции сам менеджмент не направлен на сплочение команды. Он имеет совершенно другую направленность. Французский менеджмент и подход сотрудникам фирмы направлен на личные компетенции каждого работника. Если сотрудник хорошо и грамотно коммуницирует, то из него делает идеального оратора и переговорщика. Был исследован именно французский подход, потому что в качестве варианта решения проблемы была изучена деловая игра «Freshbiz». Игра позволила рассмотреть и понять принцип работы в команде. Игра была придумана в Израиле, это означает то, что зарубежный опыт, инструменты и методы сплочения команды, позволяют достичь некоторых успехов в этой области и в России, не смотря на то, что менталитеты разные.

На основании проведенного анкетирования игроков после прохождения игры можно сделать вывод о том, что игра дала тот результат, который от нее ожидался. Абсолютно незнакомые друг другу люди работали вместе, в одной команде, большинство чувствовало себя комфортно с людьми, с которыми никогда не работали на одно общее дело. Это связано с тем, что многомерность игры создают платформу для содействия людей друг с другом со всех сторон.

На основании проведенного анализа разнообразных методов и инструментов сплочения, был сделан вывод о том, что существуют многочисленные методы и инструменты для формирования сплоченности команды и разнообразные формы этих методов. Но все приведенные примеры нацелены на сплочение уже знакомых людей, сотрудников одного предприятия, одноклассников и т.д. Именно игра «Freshbiz» собирает за столом незнакомых людей и побуждает их взаимодействовать друг с другом и решать задачи сообща. Это и отличает её от всех других методов, представленных в работе.

Процесс прохождения обучения в волонтерском центре НИ ТПУ, прохождения деловой игры «Freshbiz» позволил сравнить и проанализировать два этих процесса на эффективность. Программа волонтерского центра по формированию сплоченности была сокращена до одного мероприятия на знакомство, и это было за год до игр. Это привело к тому, что прилетев и начав работать, волонтеры друг друга не знали и часто недопонимали, что тормозило работы на объектах в первую неделю.

При прохождении деловой игры было замечено, при том, что мы специально не узнавали имена друг друга, не узнавали, кто, где работает и учится, в процессе игры это всё узналось само собой. Проходя игру, члены команды взаимодействовали друг с другом, помогали в начинании и завершении дел, работали сообща. Эта игра является идеальным тренажером для обучения работы в команде и формирования первичной сплоченности между членами команды.

Таким образом, применение зарубежного опыта, в частности бизнес игры «Freshbiz», в подготовке волонтеров, на базе волонтерского центра НИ ТПУ, для последующих мероприятий на уровне университета, города и страны в целом, позволит подготовить квалифицированных волонтеров, знающих свою задачу и готовые показать быструю и эффективную работу.

Также позволит сделать процесс подготовки волонтеров более быстрым и эффективным.

Приспосабливая данный метод и технику к конкретным ситуациям, учитывая опыт и подготовленность организаторов по работе с волонтерами, можно использовать рассмотренную игру при подготовке к абсолютно любому мероприятию, любого масштаба и направленности. Также можно вносить некоторые изменения в игру, сделать ее более приближенной к сфере волонтерства, т.к. изначально она была создана для предпринимателей.

Применение приведенных в работе рекомендаций способствует эффективной и слаженной работе волонтеров на мероприятиях, выработке и формированию сплоченности на первоначальном этапе всего процесса сплоченности. Помогают волонтерам понять, что они работают на мероприятиях, а не веселятся. В этом и состоит практическая ценность данной работы.

Основным результатом настоящего исследования стало полное исследование команды, особенностей процесса сплочения и влияния игры «Freshbiz» на формирование сплоченности команды, проведением анкетирования, которое доказало, что игра имеет положительный эффект. Также результатом стали разработанные рекомендации по формированию сплоченности команды на основе игры «Freshbiz».

Результаты исследования могут быть использованы любыми волонтерскими центрами при подготовке волонтеров для разнообразных мероприятий.

Для достижения цели исследования были достигнуты следующие задачи:

6. Были проанализированы теоретические основы управления сплоченностью командой
7. Были проанализированы особенности управления сплоченностью командой в России и за рубежом
8. Был проведен сравнительный анализ процесса формирования сплоченности в России и во Франции
9. Был проведен анализ сплоченности команды до и после прохождения игры.
10. Были разработаны рекомендации по сплочения команды

Предложенный метод сплочения команды и обучения работы в команде позволяет:

- экономить время при подготовке волонтеров, не придумывать безмерное количество мероприятий, чтобы узнать, как люди работают в команде;
- понять и увидеть еще в процессе подготовки, как взаимодействуют и ведут себя волонтеры во время игры. На базе этой информации распределить роли для каждого члена команды;

Таким образом, все задачи исследования выполнены и цель достигнута.

Список публикаций

1. Библиографическая ссылка на статью:
Пискунова О.А. Игра FreshBiz как метод сплочения команды // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/65163> (дата обращения: 07.03.2016).
2. Пискунова О. А. Организация работы с волонтерами в России [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 1. - С. 1-4. - Режим доступа:
http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_14/Piskunova%20O.%20A..pdf
3. Пискунова О. А. Международные волонтерские организации в России и за рубежом [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 2.- С. 4 -8. – Режим доступа:
http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Piskunova.O.A.252.pdf

Список использованных источников

1. АНО ЦДО «Персонал»: о компании// Сайт компании [Электронный ресурс]. –2003. – Режим доступа <http://personal.tomsk.ru/>
2. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков – М.: Экзамен, 2005. – 320с.
3. Baguley, Phil. Teams and Team-working / Ph. Baguley. — Abingdon: Hodder and Stoughton, 2003. — 180 p.: il. — Teach yourself. — Bibliography: p. 174-175. — Index: p. 177-180
4. Взаимоотношения организационных полномочий[Электронный ресурс]. – 2005. Режим доступа <http://textb.net/96/10.html>
5. Волонтерские программы и стажировки за рубежом//Сайт Project Abroad [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://glen-europe.org/>
6. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер. с нем. / М. Геллерт, К. Новак. — Москва; СПб.: Вершина, 2006. — 352 с
7. Довыдов К. Д. Кадры, «Психологические особенности сплоченности коллектива» Д. №4. 2005г.
8. Жуков, Юрий Михайлович. Технологии командообразования : учебное пособие / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — Москва: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.: ил. — Библиогр.: с. 291-297.
9. И.В. Мишурова УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ //Учебное пособие [Электронный ресурс]. - 2014. – Режим доступа <http://www.konsalter.ru/biblioteka/m198/m198.pdf#2>
10. Игра «Freshbiz»// Сайт деловой игры [Электронный ресурс] – 2006. – Режим доступа <http://russia.freshbizgame.com/>
11. Климкина, Юлия Евгеньевна. Создаем команду. Секреты подбора персонала для успешного бизнеса/ Ю. Е. Климкина. – Москва: Эксмо, 2010. – 304 с.
12. Кузес, Джеймс М. Вызов лидерства : пер. с англ. / Дж. М. Кузес, Б. З. Познер. — 4-е изд. — Москва: Юрайт, 2009. — 429 с.
13. Менеджмент, зарубежный опыт управления персоналом// [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://www.mice-tourism-france.com/>
14. Мероприятия в городе Сочи//Сайт программы «Я – городской волонтер» [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://volunteersochi.ru/ya-gorodskoy-volonter.html>
15. Образование за границей//Официальный сайт bellnor [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://www.bellnor.ee/ru/>
16. Основы проведение игры//Официальный сайт ТУСУР [Электронный ресурс]. -2015. – Режим доступа <http://www.tusur.ru/ru/workers/news.html?path=2013%2F05%2F03...>
17. Проекты для волонтеров// [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://www.projects-abroad.ru/volunteer-projects/> Волонтерские программы и стажировки за рубежом.

18. Программа для волонтерской деятельности во Франции//Сайт travel works [Электронный ресурс]. -2015. – Режим доступа http://www.travelworks.ru/blog/s_mesta_dejstviya/voluntary_france/
19. Регистрация и обязанности волонтеров//Сайт МПК [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://volunteer.ru/codex>
20. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс]. - 2016. – Режим доступа <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005465000/rsl01005465...>
21. Стажировки для студентов//Официальный сайт aiesec [Электронный ресурс]. -2014. – Режим доступа <http://aiesec.ru/>
22. Сартан, Галина Николаевна. Команда: как создать управляемый коллектив / Г. Н. Сартан. — Москва: БОРГЕС, 2011. — 188 с.
23. Саранова, Галина Николаевна. Команда: как создать эффективный коллектив / Г. Н. Саанова. — Москва: БОРГЕС, 2013. — 214 с.
24. Такман, Барбара. Развитие команды. — Москва; СПб.: АСТ Terra Fantastica, 1999. — 638 с.
25. Тренинг командообразования//Тест Белбина [Электронный ресурс]. -2016. – Режим доступа <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005465000/rsl01005465...>
26. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ, 2009. — 560 с.
27. Управление командой// [Электронный ресурс]. -2016. – Режим доступа <http://www.pandia.ru/text/78/069/70721-2.php>
28. Фернандес-Араос, Клаудио. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях : пер. с англ./ К. Фернандес Араос – 2-е изд. – Москва: Манн, Иванов и фербер, 2012. – 408 с.
29. Фонд государственной библиотеки [Электронный ресурс]. -2016. – Режим доступа <http://www.pandia.ru/text/78/069/70721-2.php>
30. Формирование сплоченности в команде//Образовательная система Элитариум 2.0 [Электронный ресурс]. -2016. – Режим доступа http://www.elitarium.ru/2011/08/15/formirovanie_splochennost...

Приложение А

Распределение ролей в команде (Р. Белбин)

характеристика	функциональность	возможные слабости	сильные стороны
Реализатор Присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями команды. Они менее сконцентрированы на своих интересах. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они	Добиваются успеха за счёт работоспособности, могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Часто продвигаются на высокие должности, благодаря своим организаторским способностям и компетентности в решении важных вопросов.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.	Дисциплинированность, надежность, практичность. Превращает идеи в практические действия.

могут проявлять жестокость и непреклонность.			
Координатор Отличительная черта – способность заставлять других над распределенными целями. В межличностных отношениях быстро раскрывают индивидуальные таланты и мудро используют для достижения целей команды.	Хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характеристиками. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Верят, что проблему можно решить мирным путем. Могут вступать в конфликты с творцами.	Часто воспринимает ся как манипулятор. Разгружает персональную работу. Недостаток креативности	Зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия, мотивирует коллег.
Творец Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией. Обычно, это ярко выраженные	Часто становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под	Склонность к провокациям. Легко вспыльчив. Обижает чувства	Поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в

<p>экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Любят поспорить. Их роль самая конкурентная в команде.</p>	<p>давлением. Они легко воодушевляют команду и очень полезны в группах с разными взглядами. Способны парить над проблемой и абстрагироваться. Могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Пытаются навязывать группе некоторые образцы поведения и деятельности. Являются самыми эффективными членами команды.</p>	<p>других людей.</p>	<p>преодолении препятствий.</p>
<p>Генератор идей Являются инноваторами и изобретателями,</p>	<p>Создает новые предложения и решения сложных комплексных</p>	<p>Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы</p>	<p>Креативность, воображение, своеобразие, необычность.</p>

<p>могут быть очень креативными. Они дают идеи, которые потом перерастают в проекты. Обычно предпочитают работать самостоятельно.</p> <p>Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют на критику и на похвалу. Часто идеи имеют радикальный характер.</p> <p>Независимы, умны, оригинальны.</p> <p>Могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня.</p>	<p>проблем. Очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Обычно являются основателями компаний. Могут привести к контрпродуктивности т.к. имеют тенденцию проводить время, укрепляя собственные идеи, вступая друг с другом в конфликт.</p>	<p>эффективно обмениваться информацией.</p> <p>Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми.</p>	<p>Решает сложные проблемы.</p>
<p>Исследователь</p> <p>Часто энтузиасты и яркие экстраверты. Умеют общаться с людьми в компании. Рождены для ведения переговоров,</p>	<p>Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы вне группы. Они самые подходящие люди для установки</p>	<p>Чрезмерный оптимизм.</p> <p>Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.</p>	<p>Энтузиазм, общительность.</p> <p>Не упускает возможностей, развивает контакты.</p>

<p>исследования новых возможностей и налаживание контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они легко подхватывают идеи других и развивают их. Всегда открыты и любознательны. Важно стимулировать их, иначе энтузиазм пропадает.</p>	<p>внешних контактов и проведения последующих переговоров. Умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.</p>		
<p>Эксперт Серьезные и предусмотрительные люди с иммунитетом против энтузиазма. Медлительны в принятии решений, предпочитают всё хорошо обдумать. Способны критически мыслить. Умеют</p>	<p>Подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Умеют взвесить все аргументы и предложенные варианты. Кажутся черствыми, занудными и критичными.</p>	<p>Недостаток напористости, энергии и умения воодушевлять других.</p>	<p>Рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.</p>

<p>быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Редко ошибаются.</p>			
	<p>Предотвращают межличностные проблемы, проявляющиеся в команде, и это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, будут идти долгой дорогой, ради того чтобы обойти всех стороной. Как руководители всегда желанны, потому что пытаются сглаживать все конфликты.</p>	<p>Нерешительн ость в спорных ситуациях.</p>	<p>Сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить и предотвращать трения.</p>
<p>Исполнитель Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и</p>	<p>Являются незаменимыми в ситуациях, когда требуют сильной концентрированност</p>	<p>Склонен к чрезмерному беспокойству . Неохотно</p>	<p>Старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и</p>

<p>обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не смогут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными. Часто являются интровертами. Обычно не требуется стимулирование извне. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.</p>	<p>и и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности в команду. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.</p>	<p>делегирует полномочия.</p>	<p>упущения, выполняет всё вовремя.</p>
---	--	-------------------------------	---

Приложение Б

Анкета «Сплоченность команды»

1. Ваш возраст

- 1) 18 - 24
- 2) 25 - 34
- 3) 35 - 44
- 4) 45 и старше

2. Вы комфортно чувствовали себя в команде?

- 1) Да
- 2) Нет

3. В команде преобладал бодрый, приподнятый тон настроения?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет.

4. Оцените по пятибалльной шкале, насколько часто конфликтовали с членами команды во время игры?

- 1) 0
- 2) 1
- 3) 2
- 4) 3
- 5) 5

5. Участники команды относились друг к другу с уважением? (Оцените по пятибалльной шкале).

- 1) 1
- 2) 2
- 3) 3
- 4) 5

6. Какие из представленных ниже характеристик больше всего были свойственны межличностным отношениям в команде?

- 1) Взаимная поддержка
- 2) Понимание
- 3) Сочувствие
- 4) Конфликтность
- 5) Агрессивность

7. Вы бы сменили команду в процессе игры?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да

4)Нет

8. Вы были увлечены игрой?

1)Да

2)Скорее да, чем нет

3)Скорее нет, чем да

4)Нет

9. С каким количеством участников команды вы были знакомы до прохождения тренинга «Freshbiz»?

1) Ни с кем

2)С 1-3

3) С 4-6

4) Со всеми

10. Сыграли бы еще раз с теми же членами команды?

1)Да

2)Скорее да, чем нет

3)Скорее нет, чем да

4)Нет

Отчет о проверке на плагиат